





(١٥ طريقة للتغيير)



10.7.2012



د. علي الحمادي

دار ابن حزم

إصدار
مركز التفكير الإبداعي
(١٧)

سلسلة
فنون ومهارات إدارة التغيير
(٢)

الطريق إلى... لا

(١٥ طريقة للتغيير)

د. علي الحمادي



دار ابن حزم


بسم الله الرحمن الرحيم

الطبعة الأولى

١٤١٩هـ - ١٩٩٩م

الكتب والدراسات التي تصدرها الدار تعبر عن آراء واجتهادات أصحابها

دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع

بيروت - لبنان - ص.ب: ١٤/٦٣٦٦ - تلفون: ٧٠١٩٧٤

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ﴿١١﴾﴾ [الرعد: ١١]






أهم جروبات على تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

الفهرس

❁ ❁ ❁



أهم جروبات علي تليجرام
باحثون
هنا سور الأزبكية
غواص في بحر الكتب
قناة مصر الثقافية و الفنية

المقدمة

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد،،،

إن التعرف على طبيعة التغيير الإداري وماهيته ومستلزماته وقواعده ومثبطاته، والتعرف على المغيرين ومهاراتهم، وعلى المؤيدين للتغيير والمحايدين له وطريقة التعامل معهم، وكذلك التعرف على المقاومة وأسبابها وأساليب المقاومين ومكرهم وكيفية التصدي لهم، كل ذلك ـ رغم أهميته ـ لا يكفي لتحقيق التغيير والنجاح في إدارته وتنفيذه في أرض الواقع.

إننا بحاجة إلى أمر آخر لا يقل أهمية عن ما سبق وهو التعرف على طرق التغيير الإداري، إذْ المدارس التغييرية كثيرة ومتعددة، والتعرف عليها أمر ضروري حتى يتم انتقاء المدرسة التي تناسب الظرف والحال والزمان والمكان.

لقد أسميت هذا الكتاب «الطريق إلى لا»، وأعني به

الطرق التي يمكن بها قول «لا» للواقع، أي رفض الواقع الإداري والعمل على تغييره بالطرق العلمية الحديثة وبالوسائل العملية الناجعة.

في هذا الكتاب حاولنا الإشارة إلى خمس عشرة طريقة، راجياً من الله تعالى الإعانة على حسن استيعابها وحسن ممارستها، سائله عز وجل الإخلاص والسداد وحسن القبول لدى الجميع.

والحمد لله رب العالمين

أبو عبدالله

د. علي الحمادي

طرق التغيير

أهم ما يحتاجه كل من يرغب في التغيير هو الإجابة عن السؤال المهم الذي يفرض نفسه دائماً وأبداً وهو: كيف أغيّر؟ وبمعنى آخر، ما هي طرق وأساليب ومناهج التغيير؟

ثمة محاولات واجتهادات تم من خلالها تبيان طرق التغيير، بعض هذه المحاولات قديم وبعضها حديث، بعضها جذري وبعضها فرعي، بعضها شمولي وبعضها جزئي.

وعلى كل حال سوف نذكر بعض طرق التغيير، ولكن ينبغي قبل تبني أية طريقة من هذه الطرق مراعاة التالي:

١ ـ طبيعة المغيرين:

حيث يتم اختيار الطريقة التي تتناسب ومهارات المغيرين، وإمكاناتهم، وصفاتهم القيادية، ومدى نفوذهم، ومستوياتهم الوظيفية، وانتماءاتهم الاجتماعية، ومؤهلاتهم العلمية... إلخ.

٢ ـ طبيعة المتغيرين:

فما ينفع لفئة من المتغيرين قد لا ينفع لفئة أخرى، وهذا يعتمد على مقدار ثقتهم بالمغير وتأثيره عليهم، ومدى قابليتهم للاستجابة للعمليات التغييرية، ومستوى إدراكهم ووعيهم، وطبيعة نفسياتهم وسلوكهم، وغيرها.

٣ ـ طبيعة المقاومة:

فما ينفع مع المقاومة الفردية قد لا ينفع مع المقاومة الجماعية الشديدة، وهكذا.

٤ ـ الوقت:

حيث ينبغي اختيار الطريقة المناسبة في الوقت المناسب.

٥ ـ الإمكانات المادية والبشرية:

تحتاج بعض الطرق إلى إمكانات مادية (حاسب آلي، تقنيات معينة،... إلخ) أو إمكانات بشرية (خبراء إدارة، متخصصون في المعلومات،... إلخ) ربما لا تحتاجها طرق أخرى، وعلى هذا ينبغي للمغير أن يختار الطريقة التي تتناسب وإمكاناته وقدراته.

٦ ـ الظروف والأحوال:

يحسن بالمغير دراسة ظروف العملية التغييرية والبيئة التي ستنفذ فيها، والأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم يختار ما يتناسب وهذه الظروف.

٧ ـ المكان:

أي ينبغي مراعاة موقع التغيير والمكان الذي سينفذ فيه، فما ينفع في اليابان قد لا ينفع في أمريكا، وما ينجح في المؤسسات الكبيرة قد يضر في المؤسسات الصغيرة، وهكذا.



الطريقة الأولى
التغيير بالتخطيط الاستراتيجي

يعتبر التخطيط من العمليات الإدارية المهمة التي أجمع عليها كتاب وعلماء الإدارة والتي لا تكتمل العملية الإدارية إلا بها.

والتخطيط هو النظر إلى المستقبل ومحاولة استشفافه، وتهيئة الموارد والإمكانات الكفيلة لتحقيق الأهداف التي تم اختيارها من بين بدائل تجري المفاضلة بينها.

ويمكن القول بأن التخطيط هو عملية تصميم العمل داخل التنظيم وتحديد المطلوب إنجازه. وللتخطيط أربعة عناصر مهمة وهي:

○ ١ - الاستراتيجية:

وهي أساس التخطيط أو هي القاعدة التي على أساسها تتم عملية التخطيط وما يتبعها من عمليات إدارية أخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها.

كما أن من خلال الاستراتيجية تتحدد ملامح شخصية المنظمة واتجاهها المستقبلي، ولذلك فهي تعتبر المرآة التي تعكس فهم وإدراك أبناء المنظمة، قيادة وأفراداً، لواقع المنظمة التي يعملون فيها.

وبما أن البيئة الخارجية متغيرة وغير ثابتة، لذا فإن ذلك يقتضي متابعة مستجدات هذه البيئة ومتغيراتها ومن ثم تطويعها لصالح الاستراتيجية.

○ ٢ ـ الأهداف:

الأهداف هي العنصر المهم الثاني بعد الاستراتيجية، وهي الأغراض الخاصة المحددة قصيرة المدى والتي تنبثق عن الاستراتيجية. تصاغ الأهداف بأسلوب مركز ودقيق بحيث يسهل التعامل معها ولكي تجعل جميع العاملين أمام فهم مشترك.

ويعرف بعض الإداريين الهدف بأنه: «بيان النتيجة المطلوب تحقيقها ضمن قياس كمي وفي تاريخ معين».

○ ٣ ـ السياسات:

السياسات هي طرق التفكير التي تقود إلى أداء العمل، وكذلك هي ضوابط سلوكية تحدد للعاملين في المنظمة ما ينبغي وما لا ينبغي فعله.

والسياسات قد تكون عامة وعريضة وقد تكون خاصة وضيقة، وذلك حسب ما تتفق عليه إدارة المنظمة، وقد تكون هذه السياسات أيضاً مكتوبة أو غير مكتوبة.

وينبغي أن تكون السياسات مفهومة، وسهلة، وواضحة المصطلحات، ومرنة بحيث يمكنها الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على المنظمة.

○ ٤ ـ الوسائل:

الوسائل هي الطرق الدالة إلى أداء العمل، وهي مجموعة من الأنشطة المتوالية ضمن جزء معين.

والوسائل إما أن تكون عامة، وهي تلك التي تشتق من السياسات إلا أنها أكثر تحديداً، أو تكون خاصة وتسمى «الطرق التفصيلية» بحيث توضح وتفصل بالضبط خطوات تنفيذ كل منشط بعينه من مناشط المنظمة.

والوسائل، سواءً العامة منها أو الخاصة، تعتبر من أكثر عناصر التخطيط مرونة وقابلية على التغير والتطور بما يلائم حاجة العمل، بل وعلى العكس من ذلك فإن المؤسسة أو المنظمة التي لا تحاول أن تغير أو تطور في وسائلها فإنها تحجر بذلك على نفسها وتضيق عليها من حيث ندب لها أن تتوسع بكل ما هو مشروع.

○ خطوات التخطيط الاستراتيجي:

الخطة الاستراتيجية هي الخطة بعيدة المدى، والتي

تتناول أهم وغاية ما تود المنظمة الوصول إليه، ومتى وكيف يكون ذلك؟ وبمعنى آخر فإن الخطة الاستراتيجية هي الخطة التي يتم من خلالها تحقيق السبب الرئيس الذي من أجله أنشئت المنظمة.

ومما يؤسف له أن كثيراً من الدول لا تضع لها خططاً استراتيجية. يذكر كيسنجر أن من المشكلات التي تعاني منها أمريكا أنها لا تمتلك خطة استراتيجية، بل يكاد يتفق ثلة من المنظرين بأن أمريكا لا تملك خطة استراتيجية في أي مجال، ما عدا خطة استراتيجية واحدة وضعت عام (١٩٧٣ م) في مجال الطاقة لما برزت مشكلة الطاقة بوضوح، وتقوم هذه الخطة على ترشيد الطاقة وتخزينها، وكان من نتائج ذلك تصغير حجم السيارة وغيرها من الممارسات، ومما يجدر ذكره أن هذه الخطة لم تستمر سوى خمس سنوات ثم أهملت ونسيت.

وللخطة الاستراتيجية خطوات ومراحل ينبغي اتباعها، وسوف نتناول هذه الخطوات مع توضيح محدود وشرح مركز لكل خطوة، وهذه الخطوات هي كما يلي:

أولاً: التخطيط للتخطيط:

حيث أن الخطة الاستراتيجية تحتاج قبل الشروع في إعدادها إلى بعض المستلزمات المهمة والتي منها:

١ ـ تحديد أعضاء فريق التخطيط، والمساهمة المتوقعة من كل منهم.

٢ ـ تفريغ الفريق كلياً وجزئياً، ووضع جدول اللقاءات وأماكنها.

٣ ـ تحديد مدة عمل الفريق.

٤ ـ دراسة نماذج وطرق التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم اختيار أحد هذه النماذج بعد فهمه والتعرف على خطواته ومتطلباته.

٥ ـ تحديد المعلومات المطلوبة وإجراءات تجميعها وتصنيفها.

٦ ـ تحديد الأمور المطلوبة من المنظمة وقيادتها لدعم عملية التخطيط.

٧ ـ التعرف على العوامل التي تساعد في نجاح أو فشل التخطيط الاستراتيجي.

٨ ـ التأكد من جدية والتزام القيادة بالخطة، علماً بأن الالتزام لا يعني قبول الخطة.

٩ ـ التعرف على البيئة التنافسية (منظمات، أفراد، جماعات، . . . إلخ).

١٠ ـ تحديد المتأثرين بعملية التخطيط والتعرف على أدوارهم.

١١ ـ إشراك القيادات العليا في عملية التخطيط للتخطيط وذلك كي لا توضع الخطة بعد ذلك على الرف وتذهب الجهود سدى. إن اقتناع القيادات العليا وحماستهم من البداية أمر مهم، وأكبر خطأ يرتكبه المخطط هو الانتهاء من الخطة ثم عرضها بعد ذلك على القيادة، فترفض، لذا من المهم إشراك القيادة في كل مرحلة من مراحل الخطة.

ثانياً: استعراض القيم:

ونقصد بالقيم هي كل ما تعتبره المنظمة والقيادة والأفراد ذا قيمة ووزن، سواء كانت هذه القيم عقدية أو اجتماعية أو ثقافية أو أخلاقية أو إدارية أو غيرها. وفي هذه المرحلة يحسن مراعاة التالي:

١ ـ الاتفاق على القيم المشتركة للمنظمة.

٢ ـ مقارنة القيم الفردية، وهل هناك فروق كبيرة في قيم الأفراد.

٣ ـ تسجيل قيم المنظمة الحالية.

٤ ـ تفهم فلسفات العمل وكتابتها.

٥ ـ فحص الافتراضات التي قامت عليها القيم والفلسفات.

٦ ـ الاتفاق على الافتراضات والقيم والفلسفات الصالحة للمستقبل.

٧ ـ تفهم ثقافة المنظمة، وفي الغالب فإن هناك أربعة أنواع من البيئات وهي:

أ ـ بيئة التحكم والسيطرة (Power) (P): حيث يسيطر الرئيس ويتحكم بالمرؤوس.

ب ـ بيئة الإنجاز (Achievement) (A): حيث أن المهم هو أن ينجز كل فرد عمله ويحقق الأهداف المطلوبة منه.

ج ـ بيئة التعاون والمساندة (Support) (S): حيث أن المهم هو العلاقات الاجتماعية والتعاون بين العاملين.

د ـ بيئة الأدوار (Role) (R): أي أن كل فرد يقوم بدوره وعمله، ولا يوجد أحد يسيطر على أحد، وتعتمد كثيراً على اللوائح والنظم.

٨ ـ تحديد المساهمين والمتأثرين بالمنظمة (Stake holder) وأهمية كل منهم.

٩ ـ تحديد اهتمامات وقيم ومصالح المساهمين والمتأثرين.

١٠ ـ تحديد كيفية التعامل مع المساهمين والمتأثرين ومدى استعدادهم للتجاوب مع الخطة الاستراتيجية.

ثالثاً: تحديد الرؤية (VISSION):

الرؤية هي الحلم بالمستقبل، أو هي الصورة التي ترسمها للمستقبل، أو هي تصور ذهني للمستقبل. ورغم

أهمية الرؤية في التخطيط الاستراتيجي، بل وفي كل عملية تغييرية، إلا أنها يبدو لا زالت فناً وليست علماً، وهذا يعني أنها ليست علماً يحتوي على قواعد وأنظمة ومقاييس وإنما هي شعور وتوقع وحدس وفراسة وفطنة وموهبة.

ولذا يرى بعض علماء التخطيط الاستراتيجي أن أفضل طريقة لتحديد الرؤية هو أن تجلس وتغمض عينيك ثم تحدد نقطة في المستقبل ثم تتخيل وتتصور كيف سيكون وضع المنظمة في ذلك الوقت.

وتعتبر الرؤية هي الأساس الذي يقوم عليه التخطيط الاستراتيجي، ومن ثم فهي التي تحدد الهدف أو الأهداف الاستراتيجية، علماً بأن الهدف الاستراتيجي بالإضافة إلى أنه فن فهو أيضاً علم له أصوله وقواعده ومعايره، وهذا ما لا يتوفر في الرؤية.

وتعتبر ماليزيا من أفضل الدول التي استطاعت أن تبني خطتها الاستراتيجية على رؤية واضحة، حيث أنها في عام (١٩٨٦ م) وضعت لها رؤية لمدة عشر سنين (من ١٩٨٦ م - ١٩٩٥ م)، وكان هدفها آنذاك أن تصبح إحدى الدول الصناعية، واستطاعت أن تحقق هذا الهدف.

بل إن معدل النمو في ماليزيا كان في عام (١٩٨٦ م) ١,٢٪، ثم ارتفع في عام ١٩٨٧ م ليصل إلى ٥٪، ثم ارتفع

في عام ١٩٨٨ م ليصل إلى ٨٪، واستمر معدل النمو ٨٪ حتى عام ١٩٩٥ .ويعتبر هذا المعدل أكبر نمو في العالم، علماً بأن الصين كانت صاحبة أكبر معدل نمو في العالم ولكن استطاعت ماليزيا أن تتفوق على الصين وتحتل هذا المركز المتقدم.

وفي عام (١٩٩٤ م) وضعت ماليزيا رؤية جديدة سمتها (VISSION 20/20) أي رؤية ماليزيا لعام (٢٠٢٠ م)، وقد جعلت هدفها في ذلك العام أن تصبح إحدى دول العالم الأول، علماً بأن ماليزيا تعتبر اليوم من دول العالم الثاني. ومعنى ذلك أنهم حددوا سبعة مجالات للتطوير والتقدم مثل التقدم الصناعي، والتقدم العلمي، والتقدم الصحي... إلخ.

ويمكننا القول أن الأسلوب المبسط لتحديد رؤية المنظمة هو أن يجتمع المسؤولون فيها ثم تتبع الخطوات التالية:

١ ـ تحديد الوقت، أي لأي سنة ستعد الرؤية (مثلاً: لسنة ٢٠١٠، أو الرؤية بعد عشرين سنة، وهكذا).

٢ ـ يطلب من كل واحد التفكير والتأمل واقتراح رؤية معينة.

٣ ـ يجتمع المسؤولون ليطرح كل واحد منهم رؤيته، ومن ثم يتم مناقشتها والاجتهاد في اختيار أحد هذه الرؤى،

أو التوفيق والتنسيق فيما بينها للخروج برؤية واحدة متفق عليها.

رابعاً: تشكيل الرسالة (Mission Formulation):

الرسالة هي المرجع الذي يحكم تصرفات المنظمة، وهي عبارة (أو فقرة) أو أكثر تعبر عن غاية المنظمة وماهيتها، وبمعنى آخر هي تعريف مختصر للمنظمة يتمحور حول أسئلة رئيسة وهي: من أنا؟ من هم جمهوري؟ ماذا أقدم لهم من خدمة؟ كيف سأقدمها لهم؟

وفي تشكيلك للرسالة يحسن أن تبدأ من الرؤية التي تم تحديدها للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن للرسالة مواصفات عديدة تجعلها رسالة ناجحة، من أهمها ما يلي:

١ ـ أن تحدد الأسباب الرئيسة لوجود المنظمة، أي لماذا وجدت هذه المنظمة (Why)؟

٢ ـ أن تحدد المنتج الرئيس أو الخدمة الرئيسة للمنظمة، وبمعنى آخر ما هو العمل الذي تؤديه المنظمة (What)؟

٣ ـ أن تحدد الجمهور أو السوق أو المكان المستهدف، أي لمن يؤدى هذا العمل (Who)؟

٤ ـ أن تحدد كيفية أداء العمل وإيصال المنتج أو الخدمة إلى الجمهور (How)؟

٥ ـ أن تركز على محور استراتيجي محدد.

٦ ـ أن تعبر عن تميز المؤسسة على غيرها، أي ما الذي تتميز وتنفرد به المنظمة؟

٧ ـ أن تحاكي أعراف وقيم ومعتقدات وفلسفة وتقاليد المنظمة.

٨ ـ أن تحدد القوى الدافعة والمانعة للتقدم، أي ما الذي يحرك المنظمة؟

٩ ـ أن تعكس معايير قابلة للتحقيق.

١٠ ـ أن تكون واضحة سهلة الفهم والحفظ من قبل الجميع.

١١ ـ أن تكون مختصرة وقصيرة كي يسهل تذكرها (ويحسن أن لا تتعدى الرسالة أربعين كلمة، وكلما كانت الرسالة أقصر كلما كان ذلك أفضل، وهذا هو التوجه الحديث في تشكيل الرسائل).

خامساً: تحديد انموذج العمل الاستراتيجي:

ويعتبر تحديد انموذج العمل الاستراتيجي من أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي، وذلك لاحتوائه على عناصر مهمة وأمور أكثر تفصيلاً من الخطوات سالفة الذكر، ومن أهم ما ينبغي القيام به في هذه المرحلة أو الخطوة ما يلي:

١ ـ تحديد مجالات العمل الرئيسة (Lines of Bussiness) أو (LOBs) المستمدة من رسالة المنظمة (هذه المجالات مثل: تدريب، عقارات، سيارات، استشارات... إلخ) ولا بأس من إلغاء بعض المجالات الحالية إن لزم الأمر واستحداث مجالات أخرى جديدة.

٢ ـ تحديد المؤشرات والمعايير الحساسة للنجاح، وذلك لكل مجال من مجالات العمل الرئيسة (LOBs)، أي ما هي المعايير والمقاييس والمؤشرات التي لو تحققت دل ذلك على نجاح المؤسسة، ومن هذه المعايير (مثلاً): أن يصل عدد المساهمين إلى ألف مساهم، أن يصل الربح السنوي إلى مليون دولار، أن أكون أكبر شركة مقاولات في الدولة... إلخ. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج يركز على مؤشرات النجاح في حين أن النماذج الأخرى تركز على الأهداف، علماً بأن بعض الأهداف قد تكون مؤشرات للنجاح.

٣ ـ تحديد كيفية قياس ومتابعة كل مؤشر ومتى يتم ذلك.

٤ ـ تحديد الآليات الاستراتيجية (Strategic Thrusts)، أي الأجهزة والأنظمة والإجراءات والهياكل والإدارات اللازمة لإنجاح كل مجال من مجالات العمل وتحقيق المؤشرات الحساسة للنجاح وقياسها ومتابعتها. وبمعنى آخر، تحديد ما هي الأمور التي ينبغي أن تتغير حتى

نستطيع تحقيق مؤشرات النجاح، فقد تحتاج إلى تغيير في الإجراءات أو الهياكل أو الأفراد أو غير ذلك. ويمكن القول كذلك بأن الآليات الاستراتيجية هي أشبه ما تكون بالوسائل العامة اللازمة لتحقيق الأهداف العامة.

٥ ـ تحديد نوعية الثقافة التنظيمية السائدة (PASR) واللازمة لدعم مجالات العمل الرئيسة ومؤشرات النجاح الحساسة والآليات الاستراتيجية، مثل: طريقة الإدارة، نظام الحوافز، العلاقات السائدة، مجالات الإبداع، نظام المخاطرة والمغامرة، القوة والنفوذ، درجة استقلالية القرار... إلخ.

٦ ـ تحديد خطة لتعديل الثقافة السائدة حالياً للوصول إلى الثقافة المطلوبة، وكذلك بالنسبة لسلوك العاملين.

٧ ـ تحديد الأولويات في مجالات العمل، والأوليات في المؤشرات والآليات لكل مجال.

سادساً: تقويم الأداء:

من المهم أن يتعرف المخطط على واقعه وأدائه الحالي، وما هي المخاطر التي تهدده، والفرص التي تلوح له؟ وما هي نقاط قوته ونقاط ضعفه؟ وذلك حتى يقف على أرضية صلبة بعيداً عن الخيال المتهور أو الوهم المثبط.

وينبغي للمخطط في هذه المرحلة القيام بالتالي:

١ ـ تحديد كيف ستتم عملية التقويم؟ وما هي المعلومات المطلوبة لذلك؟ ومن ثم توزيع الأدوار وتحديد الجدول الزمني.

٢ ـ تحليل كل مجال من مجالات العمل الرئيسة وذلك باستخدام طريقة (SWOT)، أي (Strength -Weakness- Opportunities - Threats)، أي (نقاط القوة ـ نقاط الضعف ـ الفرص ـ المخاطر). طريقة (SWOT) هي طريقة استحدثتها جامعة هارفارد الأمريكية، وتعتبر من أفضل الطرق لتقويم الواقع. ولتطبيق طريقة (SWOT) ينبغي القيام بالتالي:

أ ـ تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة مقارنة مع المنافسين المباشرين، وذلك لاستعمالها في تعديل الانموذج الاستراتيجي.

ب ـ تحديد الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة في البيئة المحيطة، وذلك لاستعمالها أيضاً في تعديل الانموذج الاستراتيجي.

ج ـ تحديد مستوى الأداء مقارناً بالأهداف الموضوعة (حالياً) مع تسجيل الفجوات في الأداء.

د ـ تحديد نقاط القوة والضعف في الجمهور، والفرص

المتاحة لزيادة استقطابهم، والمخاطر المتوقعة لابتعادهم، وبمعنى آخر ما هي الأمور التي تجعل الجمهور يقبل علي، وما هي الأمور التي تجعل الجمهور ينفر مني.

هـ - تحديد نقاط القوة والضعف في المنافسين الرئيسيين والنامين، وكذلك الفرص المتاحة لهم والمخاطر المتوقعة عليهم.

سابعاً: تحليل الفجوات:

بعد تقويم الأداء وتحديد الفجوات تأتي مرحلة تحليل هذه الفجوات، وفي هذه المرحلة ينبغي القيام بالتالي:

١ - قارن بين الأداء الحالي وانموذج العمل الاستراتيجي لكل مجال من مجالات العمل ولكل مؤشر حساس ولكل آلية.

٢ - حدد الفجوات في كل مقارنة.

٣ - إذا كانت الفجوة قليلة أو معدومة فاسأل: هل هذا الحلم (الرؤية) أو هذا الانموذج طموح بشكل كافٍ أم لا؟ ومن ثم عدل الحلم إن لزم.

٤ - إذا كانت الفجوة كبيرة أو خيالية فاسأل: هل هذا الحلم (الرؤية) أو هذا الانموذج يمكن الوصول إليه أم هو

خيالي؟ ومن ثم عدل الحلم إن لزم أو ابتكر وسائل إبداعية للوصول إليه تختلف جذرياً عن الوسائل المتبعة حالياً.

ثامناً: توحيد خطط العمل:

ولتوحيد خطط العمل ينبغي القيام ببعض الأمور المهمة وهي كما يلي:

١ - تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للانموذج الاستراتيجي ومجالات العمل الرئيسة.

٢ - تحديد الأدوار والأجهزة المساندة لتقديم خدمات للمجالات الرئيسة.

٣ - مطالبة كل وحدة تنظيمية رئيسة بتقديم مسودة لخطة عملها وميزانيتها مبنية على مؤشرات النجاح الحساسة ورسالة المنظمة.

٤ - تجميع خطط العمل ومراجعتها وتنسيقها.

٥ - تجميع الميزانيات وتنسيقها لتتماشى مع الخطط العملية ومع الموارد المتوفرة أو التي يمكن توفيرها.

٦ - شرح خلاصة الخطط العملية لجميع الوحدات، وكذلك شرح الخطة العملية لكل وحدة بالتفصيل للعاملين فيها.

تاسعاً: الخطط البديلة:

بعد الانتهاء من وضع خطط العمل تأتي خطوة أخرى مهمة وهي وضع الخطط البديلة، وفي هذه الخطوة ينبغي القيام بالأمور التالية:

١ ـ تحديد أهم المخاطر المتوقعة في عمل المنظمة وأهم الفرص المحتملة من داخل أو خارج المنظمة.

٢ ـ تحديد درجة الخطر من كل خطر متوقع، ودرجة الربح من كل فرصة محتملة.

٣ ـ تحديد احتمالية حدوث كل فرصة أو كل خطر، ومن ثم القيام بالتالي:

أ ـ تضع المخاطر (أو الفرص) التي احتمال وقوعها كبير ودرجة خطورتها (أو ربحها) كبيرة في الخطة الرئيسة.

ب ـ تلغي المخاطر (أو الفرص) التي احتمال وقوعها قليل ودرجة خطورتها (أو ربحها) قليل، فلا تضعها في الخطة الرئيسة ولا في الخطط البديلة.

٤ ـ تحديد الخطوط العريضة للخطة البديلة، وذلك للأمور التي احتمال وقوعها أكبر من غيرها أو التي درجة خطورتها أو ربحها أبلغ من غيرها.

٥ ـ تحديد مؤشر عملي لبدء العمل بكل خطة بديلة.

٦ ـ تحديد خطوات العمل في حالة حدوث أي من هذه المؤشرات.

احتمال الوقوع	عالية — درجة الخطر أو الربح	قليلة
كبير	تضعها في الخطة الأصلية	تضعها في الخطة البديلة
صغير	تضعها في الخطط البديلة	تلغيها فلا تضعها في الخطة الأصلية ولا كذلك في الخطط البديلة

عاشراً: التنفيذ:

وفي هذه المرحلة ينبغي مراعاة الأمور التالية:

١ ـ إيجاد خطة لتوصيل وشرح الخطة ودعمها.

٢ ـ التأكيد على «رسالة» المنظمة وحفظها من قبل جميع الأعضاء.

٣ ـ لا مانع من إقامة احتفال لإعلان البدء بالخطة الاستراتيجية الجديدة ولشرح أهم بنودها.

٤ ـ توفير نسخة من الخطة لكل وحدة استراتيجية في المنظمة لتسترشد بها.

٥ ـ تعتبر بداية التنفيذ مع البدء بتطبيق الخطط التفصيلية والشروع في الوسائل والإجراءات.

٦ ـ مراجعة كل قرار استراتيجي وكل تغيير في خطط العمل بناءاً على الخطة الاستراتيجية.

حادي عشر: مراقبة البيئة:

مراقبة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ينبغي أن تكون باستمرار وفي جميع مراحل التخطيط الاستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى بعض الأمور المهمة المتعلقة بمراقبة البيئة وهي:

١ ـ هل هناك تغييرات رئيسة داخل المنظمة تؤثر على التخطيط الإستراتيجي؟ أو هل هناك تغير في (SWOT) الداخلي؟

٢ ـ هل هناك تغيير في القيم العامة؟

٣ ـ هل هناك ردات فعل إيجابية أو سلبية (غير عادية) للتغييرات المتوقعة بناء على التخطيط الاستراتيجي.

٤ ـ هل هناك تغير في مستوى الأداء سلباً أو إيجاباً تغير من «حجم الفجوات»؟

٥ ـ هل هناك تغيرات رئيسة خارج المنظمة تؤثر على التخطيط الاستراتيجي؟ أو هل هناك تغير في (SWOT) الخارجي؟

٦ ـ هل هناك تغير في القيم العامة للجمهور تؤثر على المنظمة واختياراتها لمجالات العمل (LOBs)؟

٧ ـ هل هناك تغييرات أو ردات فعل إيجابية أو سلبية لدى الجمهور أو المنافسين تجاه توجهات الخطة الاستراتيجية تجعلنا نعيد النظر فيها؟

ثاني عشر: اعتبارات التطبيق:

وهذه الخطوة أيضاً ضرورية في عموم مراحل الخطة الاستراتيجية، وينبغي فيها مراعاة الأمور التالية:

١ ـ ما هي الأمور الملحة في التطبيق؟ وما هي الأمور القابلة للانتظار؟ ولماذا؟

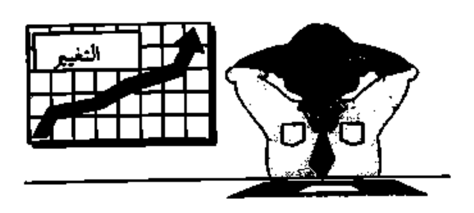
٢ ـ ما هي الخسائر المتوقعة لو لم تنفذ الأمور العاجلة قبل انتهاء الخطة الاستراتيجية؟

٣ ـ بالنسبة للأمور غير القابلة للانتظار، هل نحتاج إلى تطبيقها بالكامل أم يمكن تطبيقها جزئياً؟

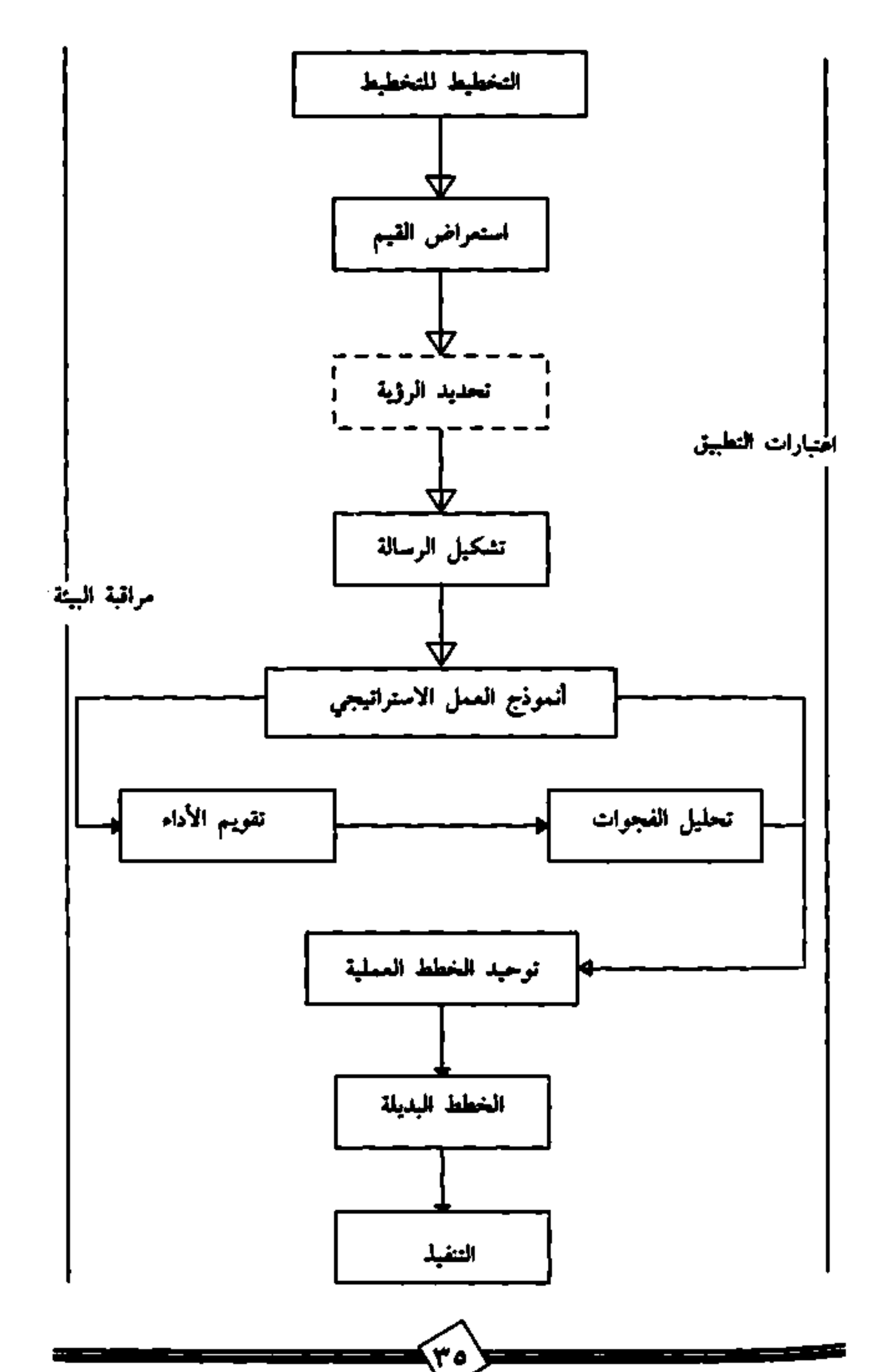
٤ ـ ماذا لو تبين عند انتهاء الخطة الاستراتيجية الحاجة لتعديلات في الأمور التي تم تنفيذها أثناء التخطيط، هل هناك خط رجعة؟ وهل يمكن تقليل الخسائر؟

٥ ـ ما هي الفرص التي قد تفرض نفسها؟ وكيف سيتم التعامل معها؟ وهل سيتم استغلالها فوراً ولو كانت

خارجة عن الخطة؟ وهل يمكن أن تحرفنا عن مسارنا؟ وهل يمكن تأجيلها لحين انتهاء الخطة[1]؟



(١) طارق السويدان وأحمد بوزبر، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ١١ ـ ١٥/٣/ ١٩٩٥، ص ١٥ ـ ٤٧.



التخطيط للتخطيط
استعراض القيم
تحديد الرؤية
اختبارات التطبيق
تشكيل الرسالة
مراقبة البيئة
أنموذج العمل الاستراتيجي
تقويم الأداء
تحليل الفجوات
توحيد الخطط العملية
الخطط البديلة
التنفيذ

○ انموذج آخر للخطة الاستراتيجية:

توجد العديد من النماذج التي وضعها علماء التخطيط للخطة الاستراتيجية، ولعل من أهم هذه النماذج ما وضعه فرد ديفيد (FRED R. DAVID) في كتابه «مفاهيم الإدارة الاستراتيجية» (Concepts of Strategic Management). وخلاصة هذا الانموذج، أن الخطة الاستراتيجية تمر بثلاث مراحل أو خطوات وهي كما يلي:

أولاً: مرحلة الصياغة الاستراتيجية:

وتضم الأمور التالية:

١ ـ تحديد الرسالة الحالية للمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

٢ ـ التقويم الداخلي: حيث يتم تحديد نقاط قوة المنظمة ونقاط ضعفها.

٣ ـ التقويم الخارجي: حيث يتم تحديد الفرص الخارجية المتاحة والمخاطر الخارجية التي تهدد المنظمة.

٤ ـ مراجعة الرسالة: حيث يتم مراجعة الرسالة باستمرار.

٥ ـ تحديد الأهداف طويلة المدى.

٦ ـ اختيار الاستراتيجيات: أي المسارات التي يتم اتخاذها لتحقيق الأهداف.

والجدير بالذكر أن هذا الانموذج ركز على طريقة (Strength - (SWOT) Weakness - Opportunities - Threats) في تقويم واقع المنظمة، ومن ثم الاستفادة من واقع هذا التقويم لوضع الاستراتيجيات والأهداف، ونموذج (SWOT) هو كما يلي:

	ضع قائمة بنقاط القوة (Strength) (S)	ضع قائمة بنقاط الضعف (Weakness) (W)
ضع قائمة بالفرص المتاحة (Opportunities) (O)	استراتيجيات (SO) استخدم نقاط القوة للوصول إلى الفرص المتاحة	استراتيجيات (WO) استخدام الفرص المتاحة للقضاء على نقاط الضعف
ضع قائمة بالمخاطر المتوقعة (Threats) (T)	استراتيجيات (ST) استخدم نقاط القوة لتجنب المخاطر المتوقعة	استراتيجيات (WT) حاول تقليل نقاط الضعف وتجنب المخاطر المتوقعة

ثانياً: مرحلة التطبيق الاستراتيجي:

وتضم الأمور التالية:

١ ـ تحديد الأهداف السنوية.

٢ ـ تحديد السياسات.

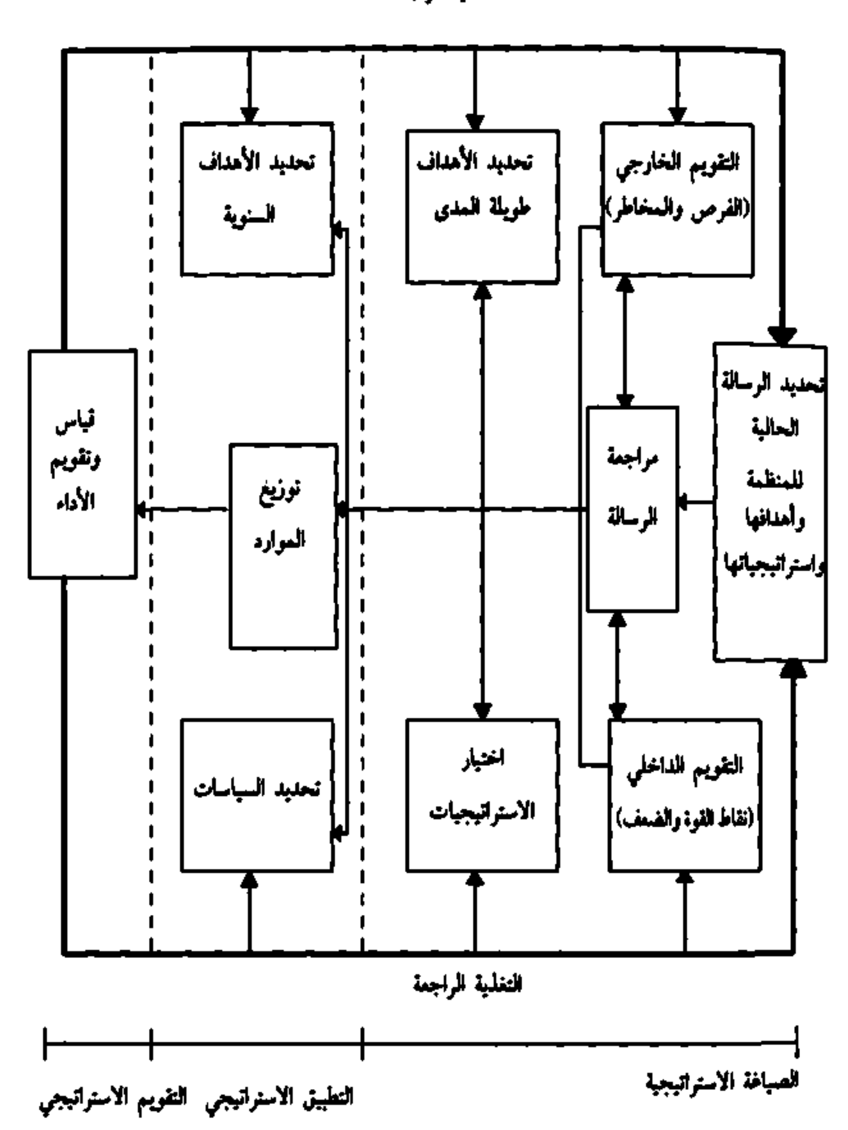
٣ ـ تحديد وتوزيع الموارد.

ثالثاً: مرحلة التقويم الاستراتيجي:

ويقصد بها قياس وتقويم الأداء وذلك للاستفادة من ذلك كأثر رجعي لتصحيح مسار بعض أجزاء الخطة الاستراتيجية[١].

---

(١) David, F., Concepts Of Strategic Management, Maxwell Macmillan International Editions, New York, 1991, P.54, 215.


التغذية الراجعة
تحديد الأهداف السنوية
تحديد الأهداف طويلة المدى
التقويم الخارجي (الفرص والمخاطر)
تحديد الرسالة الحالية للمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها
مراجعة الرسالة
قياس وتقويم الأداء
توزيع الموارد
تحديد السياسات
اختيار الاستراتيجيات
التقويم الداخلي (نقاط القوة والضعف)
التغذية الراجعة
الصياغة الاستراتيجية
التطبيق الاستراتيجي
التقويم الاستراتيجي

الطريقة الثانية

التغيير بالموعظة

الموعظة كانت ولا زالت لها الأثر الفاعل في تغيير الناس، لا سيما المسلمين، فكم من ضال هداه الله بالموعظة، وكم من منحرف استقام بالموعظة، وكم من مقاوم للتغيير تغير بالموعظة.

الموعظة هي لغة العاطفة التي لها سحرها وبريقها، وقد أثبت التاريخ أنها إحدى طرق التغيير الرئيسة التي كان يتبعها المصلحون والمغيرون في كل زمان ومكان.

يروي الإمام ابن الجوزي أن عمر بن عبد العزيز دخل على سليمان بن عبد الملك، وعنده أيوب ابنه، وهو يومئذ ولي عهده، وقد عقد له من بعده، فجاء إنساناً يطلب ميراثاً من بعض نساء الخلفاء، فقال سليمان: ما أخال النساء يرثن في العقار شيئاً، فقال عمر بن عبد العزيز: سبحان الله، وأين كتاب الله، فقال: يا غلام اذهب فأتني بسجل عبد الملك بن

مروان الذي كتب في ذلك، فقال له عمر: لكأنك أرسلت إلي المصحف، قال أيوب: والله ليوشكن الرجل يتكلم بمثل هذا عند أمير المؤمنين ثم لا يشعر حتى يفارقه رأسه، فقال له عمر: إذا أفضي الأمر إليك وإلى مثلك، فما يدخل على أولئك أشد مما خشيت أن يصيبهم من هذا، فقال سليمان لأيوب: مه، لأبي حفص تقول هذا؟ فقال عمر: والله، لئن جهل علينا، يا أمير المؤمنين، ما حملنا عنه.

ويروي كذلك ابن الجوزي أن سليمان بن عبد الملك حج ومعه عمر بن عبد العزيز، فلما أشرف على عقبة عسفان، نظر سليمان إلى عسكره فأعجبه ما رأى من حجره وأبنيته فقال: كيف ترى ما هاهنا يا عمر؟ قال: أرى دنيا يأكل بعضها بعضاً، أنت المسؤول عنها، والمأخوذ بما فيها. فطار غراب من حجرة سليمان ينعق، في منقاره كسرة، فقال سليمان: ما ترى هذا الغراب يقول؟ قال: أظنه يقول: من أين دخلت هذه الكسرة؟ وكيف خرجت؟ فقال سليمان: إنك لتجيء بالعجب يا عمر.

ويروى عمر بن مدرك قال: سمعت مكي بن إبراهيم يقول: كنا عند عبد العزيز بن أبي رواد في المسجد، فارتفعت سحابة، فجاءت برعد وبرق وصواعق، ففزع القوم، فتفرقنا، فلما سكنت عدنا، فقال عبد العزيز: خرج سليمان بن عبد الملك يوماً إلى بعض الوادي، فأصابهم

نحو من هذا، ففزع سليمان ونادى: يا عمر! يا عمر! وكانوا - يعني بني أمية - إذا أصابتهم شدة فزعوا إلى عمر بن عبد العزيز، فإذا عمر ينادي: هاأنذا.

فقال سليمان: ألا ترى؟ قال عمر: يا أمير المؤمنين إنما هذا صوت نعمة، فكيف لو سمعت صوت عذاب؟ فقال: خذ هذه المائة ألف درهم وتصدق بها، قال عمر: أوَ خير من ذلك يا أمير المؤمنين، فقال: وما هو؟ قال: قوم صحبوك في مظالم لهم لم يصلوا إليك، قال: فجلس سليمان .فرد المظالم[1].

ومر فتى يجر ثوبه بأصحاب التابعي صلة بن أشيم رحمه الله تعالى، فهموا أن يأخذوه بألسنتهم أخذاً شديداً، فقال صلة: دعوني أكفكم أمره، ثم قال: يا ابن أخي، إن لي إليك حاجة، قال: ما هي؟ قال: أحب أن ترفع إزارك، قال: نعم ونعمي عين، فرفع إزاره. فقال صلة لأصحابه: هذا كان أمثل مما أردتم، فإنكم لو شتمتموه وآذيتموه لشتمكم[2].

ويروي الإمام ابن كثير في البداية والنهاية أن نور الدين محمود زنكي فرض الضرائب على المسلمين، فشق ذلك

---

(١) عبد الرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤، ص ٤٧ - ٥٣.

(٢) أحمد بن قدامة المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، مكتبة دار البيان، دمشق، ١٩٧٨، ص ١٣٠.

عليهم، فجاءه الواعظ أبو عثمان المنتخب بن أبي محمد الواسطي فقال له:

مثل وقوفك أيها المغرور
يوم القيامة والسماء تمور
إن قيل نور الدين رحت مسلماً
فاحذر بأن تبقى وما لك نور
أنهيت عن شرب الخمور وأنت في
كأس المظالم طائش مخمور
عطلت كاسات المدام تعففاً
وعليك كاسات الحرام تدور
ماذا تقول إذا نقلت إلى البلى
فرداً وجاءك منكر ونكير؟
ماذا تقول إذا وقفت بموقف
فرداً ذليلاً والحساب عسير؟
وتعلقت فيك الخصوم وأنت في
يوم الحساب مسلسل مجرور
وتفرقت عنك الجنود وأنت في
ضيق القبور موسد مقبور
وددت أنك ما وليت ولاية
يوماً ولا قال الأنام أمير

وبقيت بعد العز رهن حفيرة
في عالم الموتى وأنت حقير
وحشرت عرياناً حزيناً باكياً
قلقاً وما لك في الأنام مجير
أرضيت أن تحيا وقلبك دارس
عافي الخراب وجسمك المعمور
أرضيت أن يحظى سواك بقربه
أبداً وأنت معذب مهجور
مهد لنفسك حجة تنجو بها
يوم المعاد ويوم تبدو العور

فلما سمع نور الدين محمود زنكي هذه الأبيات بكى بكاءً شديداً وأمر بوضع المكوس والضرائب في سائر البلاد[١].

ودخل محمد بن واسع رحمه الله على بلال بن أبي بردة في يوم حار، وبلال في حبشة وعنده الثلج فقال له: يا أبا عبد الله، كيف ترى بيتنا هذا؟ قال: إن بيتك لطيب، والجنة أطيب منه، وذكر النار يلهي عنه، فقال: ما تقوم في القدر؟ قال: جيرانك أهل القبور، ففكر فيهم، فإن فيهم شغلاً عن القدر، فقال: ادع الله لي، قال: وما تصنع

---

(١) الحافظ ابن كثير، البداية والنهاية، ج ١٢، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٧، ص ٣٠١ ـ ٣٠٢.

بدعائي؟ وعلى بابك كذا وكذا يقولون إنك ظلمتهم، يرفع دعاؤهم قبل دعائي، لا تظلم، ولا تحتاج لدعائي[1].

وعن ميمون بن مهران قال: دخلت على عمر بن عبد العزيز يوماً وعنده سابق البربري، وهو ينشده شعراً فانتهى في شعره إلى هذه الأبيات:

فكم من صحيح بات للموت آمناً
أتته المنايا بغتة بعدما هجع
فلم يستطع، إذ جاءه الموت آمناً،
فراراً، ولا منه بقوته امتنع
فأصبح تبكيه النساء مقنعاً
ولا يسمع الداعي، وإن صوته رفع
وقرب من لحد، فصار مقيله
وفارق ما قد كان في أمسه جمع
فلا يترك الموتُ الغني لماله
ولا معدماً في المال ذا حاجة، يدع

قال أبو نعيم: فلم يزل عمر يبكي ويضطرب، حتى غشي عليه، فقمنا فانصرفنا عنه.

---

(١) أحمد بن قدامة المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، مكتبة دار البيان، دمشق، ١٩٧٨، ص ١٤٢.

ودخل سابق البربري على عمر بن عبد العزيز فقال له عـمـر: «عـظـنـي يـا سـابـق، وأوجـز»، قـال: نـعـم، يـا أمير الـمؤمنين، وأبلغ إن شاء الله تعالى، فقال: هات، فأنشده هذه الأبيات:

إذا أنت لـم تـرحـل بـزاد مـن الـتـقـى

ووافيـت بعـد الـموت من قد تـزودا

نـدمـت عـلـى أن لا تـكـون شـريـكـه

وأرصدت قبل الموت ما كان أرصدا

فبكى عمر بن عبد العزيز رحمه الله حتى سقط مغشياً عليه.

وكتب عمر بن عبد العزيز إلى الحسن: «عظني»، فكتب إليه الحسن: «أما بعد، يا أمير المؤمنين! فكن للمثل من المسلمين أخاً، وللكبير إبناً، وللصغير أباً، وعاقب كل واحد منهم بذنبه على قدر جسمه، ولا تضربن لغضبك سوطاً واحداً فتدخل النار».

وكتب عمر بن عبد العزيز إلى فقهاء العراق أن يأتوه، فاعتل الحسن بفتق في بطنه، وكتب إليه: «يا أمير المؤمنين، إن استقمت استقاموا، وإن ملت مالوا. يا أمير المؤمنين، لو أن لك عمر نوح، وسلطان سليمان، ويقين إبراهيم، وحكمة لقمان، ما كان لك بد من أن تقتحم العقبة، ومن وراء العقبة

الجنة والنار، من أخطأته هذه دخل هذه». فلما أتاه الكتاب أخذه، فوضعه على عينيه ثم بكى، ثم قال: «من لي بعمر نوح، ويقين إبراهيم، وسلطان سليمان، وحكمة لقمان؟ ولو نلت ذلك لم يكن بد من أن أشرب بكأس الأولين»[1].

وفي ختام الحديث عن هذه الطريقة نود التنبيه إلى عدة ملاحظات متعلقة بها ومكملة لها وهي:

١ ـ يمكن لهذه الطريقة أن يكون لها مفعول تغييري كبير مع أصحاب القلوب الحية، أما أصحاب القلوب القاسية والميتة فغالباً لا تنفع معهم هذه الطريقة، لذا وعظ نوح عليه السلام إبنه فلم تنفعه الموعظة، يقول الله تعالى: ﴿وَنَادَىٰ نُوحٌ ٱبْنَهُۥ وَكَانَ فِى مَعْزِلٍ يَٰبُنَىَّ ٱرْكَب مَّعَنَا وَلَا تَكُن مَّعَ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴿٤٢﴾ قَالَ سَـَٔاوِىٓ إِلَىٰ جَبَلٍ يَعْصِمُنِى مِنَ ٱلْمَآءِ ۚ قَالَ لَا عَاصِمَ ٱلْيَوْمَ مِنْ أَمْرِ ٱللَّهِ إِلَّا مَن رَّحِمَ ۚ وَحَالَ بَيْنَهُمَا ٱلْمَوْجُ فَكَانَ مِنَ ٱلْمُغْرَقِينَ ﴿٤٣﴾﴾[2].

كما وعظ إبراهيم عليه السلام أباه فلم تؤتي الموعظة ثمارها في أبيه، يقول الله تعالى: ﴿وَٱذْكُرْ فِى ٱلْكِتَٰبِ إِبْرَٰهِيمَ ۚ إِنَّهُۥ كَانَ صِدِّيقًا نَّبِيًّا ﴿٤١﴾ إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَٰٓأَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِى عَنكَ شَيْـًٔا ﴿٤٢﴾ يَٰٓأَبَتِ إِنِّى قَدْ جَآءَنِى مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَٱتَّبِعْنِىٓ أَهْدِكَ صِرَٰطًا سَوِيًّا

(١) عبد الرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤، ص ١٤٥ ـ ١٤٧، ١٧٠ ـ ١٧١.
(٢) هود: ٤٢ ـ ٤٣.

(٤٣) يَٰٓأَبَتِ لَا تَعۡبُدِ ٱلشَّيۡطَٰنَۖ إِنَّ ٱلشَّيۡطَٰنَ كَانَ لِلرَّحۡمَٰنِ عَصِيّٗا (٤٤) يَٰٓأَبَتِ إِنِّيٓ أَخَافُ أَن يَمَسَّكَ عَذَابٞ مِّنَ ٱلرَّحۡمَٰنِ فَتَكُونَ لِلشَّيۡطَٰنِ وَلِيّٗا (٤٥) قَالَ أَرَاغِبٌ أَنتَ عَنۡ ءَالِهَتِي يَٰٓإِبۡرَٰهِيمُۖ لَئِن لَّمۡ تَنتَهِ لَأَرۡجُمَنَّكَۖ وَٱهۡجُرۡنِي مَلِيّٗا (٤٦)﴾[1].

٢ ـ ينبغي أن تخاطب الموعظة القلب بأسلوب رقيق رفيق حسن مؤثر حتى تؤتي ثمارها.

٣ ـ لا بأس بالموعظة أن تتناول بعض الأمور المنطقية والعقلية والعلمية بالإضافة إلى العاطفية.

٤ ـ ينبغي للواعظ أن يخاطب الناس على قدر عقولهم ومستوياتهم ومكانتهم ومقاماتهم.

٥ ـ ينبغي اختيار الموعظة المناسبة في المكان والوقت المناسبين.

٦ ـ يعظم أثر الموعظة كلما خرجت من قلب صادق مخلص محب للخير.

٧ ـ يحسن أن تتضمن الموعظة العلاج التغييري الواضح.

٨ ـ يحسن الاعتدال بالمواعظ، فلا إفراط وإسراف يقودان إلى السآمة والملل، ولا تفريط وتقتير يؤديان إلى النسيان والغفلة.

---

(١) مريم: ٤١ ـ ٤٦.

الطريقة الثالثة

التغيير بالمفاوضة والإقناع

بعض الناس لا تؤثر فيهم الخطب والمواعظ، ولا يغيرهم الكلام العاطفي، وإنما يكون تغييرهم بأن تخاطب عقولهم، وأن تثبت لهم صحة ما تقول بالأدلة والمنطق وليس بدغدغة العواطف.

لذا، فإن المفاوضة والإقناع بالحجة من أهم طرق التغيير، حيث يقوم المغير بالاتصال بأصحاب القرار والمتنفذين والمتغيرين ليتفاوض معهم ويحاول إقناعهم بالتغيير الذي يطالب به ويرغب فيه، ولا شك أن هذا الأمر يحتاج إلى علم ودراية وقوة حجة وأسلوب متميز في التعامل.

وربما لا نبالغ إذا قلنا أن معظم العمليات التغييرية التي تحدث في العالم إنما تكون بهذه الطريقة أو على الأقل يتم استخدام هذه الطريقة في مرحلة من مراحل التغيير، فهي طريقة يصعب تجاوزها أو إغفالها.

كما أن التغيير بهذا الأسلوب فيه ضمان لاستمراره، إذ من اقتنع بأمر ما بذل له الغالي والنفيس وجاهد في سبيله حتى يتم تحقيقه.

لقد فاوض الرسول ﷺ كثيراً من المناوئين لدينه والمقاومين لمشروعه التغييري. فمثلاً: ذكرت لنا كتب السيرة أنه فاوض الحارث الغطفاني في غزوة الخندق على أن يشاطره تمر المدينة، وفاوض عروة بن مسعود الثقفي في الحديبية، ومن قبل ذلك فاوض الوليد بن المغيرة وأقنعه بصدق ما يقول ولكنه جحد واستكبر.

وحين جهر رسول الله ﷺ بالدعوة احتارت قريش وارتبكت، وفكرت ثم دبرت، وكان مما صنعته أنها أرسلت إلى رسول الله ﷺ عتبة بن ربيعة يحادثه ويفاوضه ويغريه.

يروي ابن هشام في سيرته (٣١٣/١) أن عتبة بن ربيعة جلس إلى رسول الله ﷺ فقال له: يا ابن أخي، إنك منا حيث قد علمت من السطة في العشيرة والمكان في النسب، وإنك قد أتيت قومك بأمر عظيم، فرقت به جماعتهم، وسفهت به أحلامهم، وعبت به آلهتهم، وكفرت به من مضى من آبائهم، فاسمع مني أعرض عليك أموراً لعلك تقبل بعضها، فقال رسول الله ﷺ: «قل يا أبا الوليد أسمع»، فقال له عتبة ما قال حتى إذا فرغ قال له: «أوَقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم، قال: «فاسمع مني»، قال: أفعل.

فأخذ رسول الله ﷺ يتلو عليه من سورة فصلت، حتى إذا انتهى إلى الآية موضع السجدة منها وهي الآية (٣٧)، سجد، ثم قال لعتبة: قد سمعت يا أبا الوليد فأنت وذاك. فقام عتبة إلى أصحابه فقال بعضهم: نحلف بالله لقد جاءكم أبو الوليد بوجه غير الوجه الذي ذهب به وطلب عتبة منهم أن يدعوا الرسول وشأنه، فأبوا، وقالوا له: سحرك يا أبا الوليد بلسانه.

في هذه القصة أكثر من درس يحسن الوقوف عندها، فالرسول الكريم قد أحسن الاستماع لعتبة وقال له: «قل يا أبا الوليد أسمع»، فلما قال عتبة ما عنده، أعطاه الرسول ﷺ الفرصة لإضافة شيء قد يود أن يقوله، ربما نسيه أو غفل عنه، وسأله: «أوَقد فرغت يا أبا الوليد؟» قال: نعم، ومعنى ذلك أنه أحسن الاستماع تماماً، وأعطى محدثه الفرصة ليقول من جديد دون أن يعاجله. فلما سأله ليتأكد من فراغه مما لديه بدأ التلاوة، وهذا قمة الأدب، وقمة الذوق، مما يجعل الطرف الآخر تتفتح نفسه للسماع، ثم قال لعتبة: «قد سمعت يا أبا الوليد فأنت وذلك» (أي وما تختار).

إن في تصرفه عليه الصلاة والسلام أدب عال، وذوق جم، وحسن استماع منه يستدعي حسن إصغاء من عتبة، وهذا كله جعل عتبة مستعداً للتلقي. لذلك لا غرابة إن قال له قومه بعد إذ عاد إليهم: سحرك يا أبا الوليد بلسانه.

ويروي كذلك ابن هشام في سيرته (١٤٦/٤) أنه في أعقاب معركة حنين وزع الرسول ﷺ الغنائم، وكانت كثيرة في قريش وفي قبائل العرب، ولم يعط الأنصار منها شيئاً، فغضب هؤلاء، وقال قائل منهم: لقي، والله، رسول الله قومه.

فدخل عليه سعد بن عبادة وقال: يا رسول الله، إن هذا الحي من الأنصار قد وجدوا عليك في أنفسهم لما صنعت في هذا الفيء الذي أصبت، فقسمت في قونمك، وأعطيت عطايا عظاماً في قبائل العرب، ولم يك في هذا الحي من الأنصار منها شيء. فقال رسول الله ﷺ: «فأين أنت من ذلك يا سعد؟» قال: يا رسول الله ما أنا إلا من قومي، فقال الرسول ﷺ: «فاجمع لي قومك في هذه الحظيرة».

فخرج سعد، وجمع الأنصار، فأتاهم رسول الله ﷺ، فحمد الله وأثنى عليه بما هو أهله ثم قال: «يا معشر الأنصار، مقالة بلغتني عنكم، وجدة وجدتموها علي في أنفسكم؟ ألم آتكم ضلالاً فهداكم الله، وعالة فأغناكم الله، وأعداء فألف الله بين قلوبكم»، قالوا: بلى، والله ورسوله أمن وأفضل.

ثم قال رسول الله ﷺ: «ألا تجيبونني يا معشر الأنصار؟»، قالوا: بماذا نجيبك يا رسول الله؟ لله ولرسوله المن والفضل. قال: «أما والله لو شئتم لقلتم،

فلصدقتم وصدقتم: أتيتنا مكذباً فصدقناك، ومخذولاً فنصرناك، وطريداً فآويناك، وعائلاً فآسيناك. أوجدتم يا معشر الأنصار في لعاعة من الدنيا تألفت بها قلوب قوم ليسلموا ووكلتكم إلى إسلامكم؟ ألا ترضون يا معشر الأنصار أن يذهب الناس بالشاة والبعير وترجعوا برسول الله إلى رحالكم؟ فوالذي نفس محمد بيده لولا الهجرة لكنت أمرأ من الأنصار، ولو سلك الناس شعباً، وسلكت الأنصار شعباً، لسلكت شعب الأنصار، اللهم ارحم الأنصار، وأبناء الأنصار، وأبناء أبناء الأنصار». فبكى القوم حتى أخضلوا لحاهم، وقالوا: رضينا برسول الله قسماً وحظاً[١].

ولقد ضرب لنا القرآن الكريم مثلاً آخر من أمثلة التفاوض واستخدام العقل والحجة والمنطق، وذلك عندما أنكر النمرود وجود الله تعالى وادعى الألوهية. فحاجه إبراهيم عليه السلام وأفحمه، يقول الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِى حَآجَّ إِبْرَٰهِـۧمَ فِى رَبِّهِۦٓ أَنْ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ٱلْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ رَبِّىَ ٱلَّذِى يُحْىِۦ وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا۠ أُحْىِۦ وَأُمِيتُ ۖ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ فَإِنَّ ٱللَّهَ يَأْتِى بِٱلشَّمْسِ مِنَ ٱلْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ ٱلْمَغْرِبِ فَبُهِتَ ٱلَّذِى كَفَرَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٢٥٨﴾﴾[٢].

---

(١) وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع، ص ١٢ ـ ١٤.

(٢) البقرة: ٢٥٨.

كما توجد العديد من النماذج التي ضربت أمثلة سامية في مخاطبة العقول والقدرة على الإقناع. فمثلاً، جاء بعض الزنادقة إلى الإمام أبي حنيفة، فشككوا في وجود الله تعالى، فقال لهم الإمام أبو حنيفة: دعوني فإني مفكر في أمر أخبرت عنه، قالوا: وما هو، قال: أخبرت أن سفينة في البحر موقرة تسير وتخترق الأمواج دون قائد أو حارس؟ فقالوا: من يقول هذا؟! لا يقول هذا إلا مجنون.

فقال أبو حنيفة: إذا كانت سفينة لا تستطيع أن تسير دون حارس أو قائد، فما بالكم بهذه السماوات وهذه الأرض وهذا الكون أيسير دون حارس أو قائد؟ فاقتنع الزنادقة بكلام أبي حنيفة، وقالوا: صدقت، نشهد أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله.

ومن طرائف الأجوبة المقنعة أن أحد الدعاة كان يحاضر في جمع من النساء عن تعدد الزوجات في الإسلام، وأفاض في الحديث بموضوعية وإتقان واستيعاب، واستعان بالأرقام والإحصاءات، وأورد الحجج العقلية والنقلية لإثبات فوائد تعدد الزوجات، إلا أن عدداً من الحاضرات لم يقتنعن، وأخذن في اللجاج والجدل العقيم، فرأى المحاضر أن يسكتهن بطريقة أخرى، فقال لهن: في الحقيقة، إن المسؤول الحقيقي عن تعدد الزوجات هو المرأة لا الرجل. فلما استغربن ذلك وأنكرن عليه، قال لهن: لو أن كل امرأة

رفضت أن تكون زوجة ثانية لرجل لما كان هناك تعدد زوجات.

ويروى أن أحد الرجال كان شديد العناية بالمأثورات الشعبية (الفولكلور) من لباس وطعام وآنية وما إلى ذلك، وفي الوقت نفسه كان يهاجم حجاب المرأة ويعده تأخراً ورجعية. حاوره أحد الدعاة فلما أعجزه عناداً وجهلاً وتعصباً، قال له: بصراحة أنت رجل متناقض مع نفسك، فقال له: وكيف ذلك؟ قال: لماذا تعنى بالأزياء القديمة وبقية المأثورات الشعبية؟ فقال له: إنها فولكلور، وكل الأمم الآن تعنى بما لديها من فولكلور. قال الداعية: لا بأس، اعتبر الحجاب من الفولكلور الذي تدعو إلى العناية به، ودع المحجبات وشأنهن.

وكان أحد المفتونين بالحياة الحديثة يتحدث عن تخلف الأمة، فقال فيما قال: إن الناس وصلوا إلى القمر ونحن لا نزال ندعو إلى الحجاب. فقال له أحد الحضور: وما شأن الحجاب بذلك؟ قال الرجل: إنه تخلف يعوق مسيرة التنمية والتقدم. فقال له: طيب، إن في بلاد المسلمين أعداداً هائلة من النسوة خلعن الحجاب، فلماذا لم تصلوا بهن إلى القمر؟!

ويروى في التاريخ أن رجلاً ناظر مجموعة من الملاحدة الذين يقولون بالصدفة وينكرون وجود الله

عز وجل، فملا طالت المناظرة وكثر الجدل، دعاهم إلى لقاء آخر لإكمالها على أن يكون هناك شهود يحكمون من تكون له الغلبة.

ولما جاء موعد اللقاء الجديد، جاء متأخراً، والجمع ينتظر، فأخذوا يلومونه، فقال لهم: دعوني أشرح لكم ما الذي أخرني، فلعل لي عذراً، تعلمون أني أقيم في الطرف الآخر من المدينة حيث يفصل النهر بيننا، وحين وصلت النهر لأعبره إليكم لم أجد سفينة تحملني، فكان هذا هو سبب التأخير.

فقال له قائل: وكيف جئت بعد أن لم تجد سفينة؟ فقال: أتاني الحظ وأسعفتني الصدفة، مر لوح خشب يطفو على النهر فتوقف أمامي، ثم جاءت مجموعة ألواح أخرى التفت باللوح الأول من جهاته الأربعة بشكل عمودي، ثم قذف النهر بحبال غليظة التفت حول الألواح بإحكام حتى ثبتتها، وألقى بعض الناس بعض الزفت السائل فدخل في الشقوق بحيث منع دخول الماء، وهكذا وجدت نفسي أمام سفينة صغيرة عبرت بها النهر إليكم.

قالوا له: ويحك، أتضحك علينا، إن هذا أمر مستحيل. فقال لهم: خسرتم وأقررتم على أنفسكم، أبت عقولكم أن تصنع الصدفة السفينة الصغيرة، وسمحتم لها أن تصنع هذا العالم المعجز، وهو أعقد من السفينة وأحكم

وأكبر وأتقن[1].

ويروى كذلك أنه كان بالكوفة رجل يزعم أن عثمان بن عفان كان يهودياً، ولم يستطع العلماء إقناعه بأن عثمان مسلم وليس يهودياً، فأتاه أبو حنيفة، فقال له: أتيتك خاطباً، قال: لمن؟ قال: لابنتك رجل شريف، غني بالمال، حافظ للكتاب، سخي، يقوم الليل في ركوع، كثير البكاء من خوف الله تعالى. فقال الرجل: في دون هذا مقنع يا أبا حنيفة، فقال أبو حنيفة: إلا أن فيه خصلة، قال: وما هي؟ قال: إنه يهودي.

فقال الرجل: سبحان الله أتأمرني أن أزوج ابنتي من يهودي؟ قال: ألا تفعل؟ قال: لا، قال: فالنبي ﷺ قد زوج ابنتيه من يهودي - يشير إلى كلام الرجل عن عثمان - فقال الرجل بعد أن عرف خطأه واقتنع أن عثمان مسلم وليس يهودياً، قال: أستغفر الله، إني تائب إلى الله عز وجل[2].

ودخل الضحاك بن قيس الخاري - الذي خرج في عهد الأمويين - مسجد الكوفة فقال لأبي حنيفة: تب، فقال أبو حنيفة: ممَ أتوب؟ قال: من تجويزك التحكيم، فقال

---

(١) وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع، ص ٣٩ - ٥٦.

(٢) وهبي سليمان غاوجي، أبو حنيفة النعمان، دار القلم، دمشق، ١٩٨٧، ص ١٢١ - ١٢٢.

أبو حنيفة: تقتلني أم تناظرني؟ يقال: بل أناظرك، فقال: إن اختلفنا في شيء مما تناظرنا فيه فمن بيني وبينك؟ قال: اجعل أنت من شئت، فقال أبو حنيفة لرجل من أصحاب الضحاك: اقعد فاحكم بيننا فيما نختلف فيه إن اختلفنا، ثم قال للضحاك: أترضى بهذا حكماً بيني وبينك؟ قال: نعم، قال: فأنت جوزت التحكيم، فأفحم الضحاك بكلام أبي حنيفة وحجته، ثم انصرف ولم يعد[1].

وقف هيوستن في سنة ١٨٣٠ أمام الكونجرس الأمريكي وخطب خطبة بليغة لم يستعمل فيها كلمة مرتين، فسحر ألباب الرجال الذين أمامه، وكان قد نجح لتوه في تسكين ثائرة الهنود الحمر وجلبهم إلى توقيع اتفاقات مع الحكومة، فاستدعاه الرئيس الأمريكي آنذاك وقال له: إن تكساس تتبع المكسيك ومستقبل أمريكا متعلق بها، ولا بد من ضمها، وأريدها منك.

فقال هيوستن: نعم أنا لها، زودني بمال ورجال، قال الرئيس: لو كان عندي مال ورجال ما دعوتك، بل تذهب منفرداً، وبلا دولار واحد، وأبعث معك حارساً حتى تعبر نهر المسيسبي ويعود.

---

(١) وهبي سليمان غاوجي، أبو حنيفة النعمان، دار القلم، دمشق، ١٩٨٧، ص ١٢١.

ومع ذلك قبل هيوستن المهمة، وودعه الحارس على ضفة النهر، واندفع نحو تكساس، فلما دخل أول مدينة بها فتح له مكتب محاماة، فكان المدعي في المحكمة يخرج متهماً والمتهم بريئاً، لبلاغته وقوة لسانه، حتى انبهر به الناس، فلاثوا به، فتلاعب بمفاهيمهم وأخيلتهم، وغرس فيهم معنى ضرورة الاستقلال عن المكسيك، وأنشأ حركة قوية أتمت الاستقلال، ثم غرس معنى وجوب الانضمام إلى الولايات المتحدة، فانضمت طواعية بالقناعات التي غرسها هيوستن.

وجاء هيوستن بعد سنوات قليلة إلى الرئيس الأمريكي وسلمه مفتاح تكساس، إذ لم تطلق طلقة أمريكية ولم يصرف دولاراً، فشكره الرئيس، وخلدوا عمله بإطلاق اسمه على مدينة هيوستن التي هي الآن من أهم مدن أمريكا وعاصمة النفط فيها[١].

وبقي أن نشير إلى أن مهارة الإقناع هي مهارة عقلية سلوكية مركبة، لا تتوفر لدى كثير من الناس، كما أن لها قواعد ومبادىء ينبغي مراعاتها حتى يمكن للمفاوض إقناع الطرف الآخر بمشروعه التغييري، ومن أهم هذه المبادىء والفنون ما يلي:

---

(١) محمد أحمد الراشد، صناعة الحياة، دار المنطلق، دبي، ١٩٨٩، ص ٨٨ ـ ٨٩.

١ ـ على المفاوض أن يحسن معاملة الطرف الآخر ويكسب مودته ومحبته وثقته فإن ذلك يؤدي في الغالب إلى قبول آرائه ومقترحاته التغييرية والاقتناع بها بسهولة ويسر. في حين أن سوء المعاملة يشكل عائقاً رئيساً لقبول هذه الآراء والاقتناع بها، وبمعنى آخر إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القلب (العاطفة) والعقل.

٢ ـ الطلاقة اللفظية لها تأثير كبير على الإقناع، فالمتكلم البارع والخطيب المفوه الذي يحسن اختيار الكلمات ويحسن استخدامها والتفوه بها أقدر على الإقناع من غيره، لذلك يحسن بالمفاوض أن يتعلم بعض مبادىء الخطابة والتأثير اللفظي.

٣ ـ أن يفهم المفاوض موضوع التفاوض ويدرك جوانبه المتعددة ويقتنع به، لأنها الخطوة الأولى لإقناع الآخرين، إذ أن فاقد الشيء لا يعطيه، وكل إناء بما فيه ينضح.

٤ ـ ينبغي للمفاوض دفع الطرف الآخر للتعمق في فهم المقترح التغييري، لأن الذي لا يفهم مقترحاً لا يمكن أن يقتنع به، لذا ينبغي للمفاوض أن يشرح رأيه أو اقتراحه بوضوح تام ويطلب من الطرف الآخر أن يفهمه بدقة.

٥ ـ على المفاوض أن يدلل على رأيه أو اقتراحه، ويأتي

بالبراهين التي تدعمه، فالدليل والبرهان أفضل وسيلة لإقناع الآخرين، أما الكلام العاطفي الإنشائي الذي لا يسنده دليل ولا يؤيده برهان لا يمكن أن يقتنع به العقلاء والمفكرون.

٦ ـ المفاوض الذي يتحمس لاقتراحه أو رأيه أقدر على إقناع الآخرين والتأثير في آرائهم وتفكيرهم.

٧ ـ على المفاوض أن يكون مرناً في طرح آرائه، وأن يقبل التنازل عن بعض الأمور الفرعية الهامشية في اقتراحاته من أجل إقناع الطرف الآخر بالأهم.

٨ ـ على المفاوض تجزئة الموضوع إلى عدة موضوعات فرعية، ومن ثم يسعى إلى إقناع الطرف الآخر خطوة خطوة بهذه الموضوعات الفرعية (التدرج).

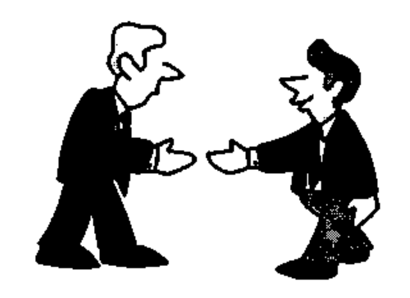
٩ ـ حسن الإنصات من أهم العوامل التي تساعد على الإقناع.

١٠ ـ على المفاوض أن يربط رأيه أو اقتراحه بحاجات ورغبات واتجاهات ومصالح الطرف الآخر فإن ذلك أدعى للإقناع.

١١ ـ حسن اختيار وقت طرح الموضوع من العوامل المساعدة لسرعة وسهولة الإقناع.

١٢ ـ على المفاوض أن يحسن الدخول إلى الموضوع، فلا يبدأ بالأمور التي تثير الخلاف وتعيق الإقناع.

١٣ ـ ينبغي إدراك أن فتح مغاليق القلوب والعقول هو توفيق من الله تعالى، لذا فالدعاء من أفضل الوسائل لتيسير عملية الإقناع.



الطريقة الرابعة

التغيير بالقدوة

تعد هذه الطريقة من أهم طرق التغيير، ويسميها التربويون: «التربية بالقدوة». ويقصد بها أن يكون المغير قدوة صالحة لما يطالب به من تغيير، فكيون لسان حاله متطابقاً مع لسان مقاله، كي ينجو من وعيد الله تعالى حيث قال: ﴿يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٢ كَبُرَ مَقْتًا عِندَ ٱللَّهِ أَن تَقُولُوا۟ مَا لَا تَفْعَلُونَ ۝٣﴾[1].

ويقول الإمام الشافعي رحمه الله:

يا أيها الرجل المعلم غيره
هلا لنفسك كان ذا التعليم
تصف الدواء لذي السقام وذي الظنا
كيما يصح به وأنت سقيم

(١) الصف: ٢ ـ ٣.

لا تنهَ عن خلق وتأتي مثله
عار عليك إذا فعلت عظيم
ابدأ بنفسك فانها عن غيها
فإذا انتهت عنه فأنت حكيم
فهناك يسمع ما وعظت ويقتدى
بالعلم منك وينفع التعليم

من طبيعة النفس البشرية أنها تمج الذي لا يصدق فعله قوله، فهو عندها كاذب في حقيقته وواقعه، لا يلقَ احترام ولا تقدير ولا ثقة ولا محبة، ومن ثم فإن كل ما يطالب به يدخل من أذن ويخرج من الأخرى دون أن يصل إلى القلب أو يستقر في الفؤاد.

لقد تواترت الأخبار عبر التاريخ وفي الواقع الذي نعيشه أن كثيراً من المغيرين إنما يعظم تأثيرهم، ويبلغ تغييرهم ما بلغ الليل والنهار بسبب صدقهم فيما يقولون ويفعلون، فهم قدوات صادقة مخلصة، يبدأ أحدهم بنفسه فيصلحها ويقودها ويلزمها بالتغيير الذي يريد، وبمتطلباته ومستلزماته قبل أن يطالب الناس به، ويوم أن يفعل ذلك يجد أن التغيير الذي ينادي به يأتيه التوفيق من كل حدب وصوب.

لما جاء بعض الرقيق إلى الإمام الحسن البصري رحمه الله يرجونه أن يخطب في المسلمين ويحثهم على عتق العبيد، لم يستجب الإمام البصري لما طالبوه به، وإنما غاب

ردحاً من الزمن ثم جاء للمسلمين فخطب فيهم خطبة اهتزت لها المنابر واقشعرت لها الأبدان وذرفت لها العيون وخشعت لها القلوب، إذ حثهم على عتق العبيد وأوضح لهم فضل ذلك وأجره عند الله تعالى، فلم يبق بعد هذه الخطبة أحد سمعها إلا وأعتق عبداً.

وبعد ذلك سأل العبيد الحسن البصري عن سر غيابه وتأخره عن مثل هذه الخطبة، فقال: لم يكن عندي عبد، فذهبت لأعمل حتى استطعت أن أجمع بعض المال فاشتريت به عبداً فأعتقته لله، ثم خطبت، فلما فعلت ذلك فعل الناس ما فعلت.

ولما اجتمع رأي الصليبيين بقيادة إمبراطور ألمانيا على غزو دمشق، كان يدير أمرها معين الدين أنر، أحد مماليك طغتكين، وحاصر الصليبيون المدينة خرج أميرها بجيشه لقتالهم، فخرج معه الإمام يوسف الفندلاوي والشيخ الزاهد عبد الرحمٰن الحلحول صاحب الحكم المأثورة، وحين استأذنا معين الدين في الجهاد، قال لهما: نحن نكفيكما.

فقالا له: قد بعنا واشترى، إشارة إلى قوله تعالى: ﴿إِنَّ ٱللَّهَ ٱشْتَرَىٰ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ أَنفُسَهُمْ وَأَمْوَٰلَهُم بِأَنَّ لَهُمُ ٱلْجَنَّةَ ۚ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِ ٱللَّهِ فَيَقْتُلُونَ وَيُقْتَلُونَ ۖ وَعْدًا عَلَيْهِ حَقًّا فِى ٱلتَّوْرَىٰةِ وَٱلْإِنجِيلِ وَٱلْقُرْءَانِ ۚ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِۦ مِنَ ٱللَّهِ ۚ فَٱسْتَبْشِرُوا۟ بِبَيْعِكُمُ ٱلَّذِى بَايَعْتُم بِهِۦ ۚ وَذَٰلِكَ هُوَ ٱلْفَوْزُ

ٱلۡعَظِيمُ ﴿١١١﴾[1]. ثم قاتلا حتى قتلا في مكان واحد، فأذكى ذلك الشجاعة في نفوس المسلمين، وهجموا على الفرنجة هجمة رجلٍ واحدٍ حتى اضطروهم إلى الرحيل عن دمشق[2].

وهذا عمر بن عبد العزيز لما ولي الخلافة بدأ بنفسه فغيرها، ثم ثنى بأهل بيته فغيرهم، فلما رأى المسلمون ما فعل أميرهم غيروا من أنفسهم. بل إن الخوارج الذين خرجوا على الأمويين أبوا أن يخرجوا على عمر بن عبد العزيز، فعاش المسلمون خير عيشة، وتغيرت الدولة الإسلامية بأكملها خلال عامين.

يروي الإمام ابن الجوزي رحمه الله عن عبيد الله قال: سمعت شيخاً كان في حرس عمر بن عبد العزيز، قال: رأيت عمر بن عبد العزيز حين ولي فإذا به من حسن اللون وجودة الثياب والبزة، ثم دخلت عليه، بعد، وقد ولي فإذا قد احترق واسود ولصق جلده بعظمه حتى ليس بين الجلد وبين العظم (لحم)، وإذا عليه قلنسوة بيضاء، قد اجتمع قطنها، يعلم أنها قد غسلت، وعليه سحق انبجانية قد خرج سداها، وهو على شاذكونة قد لصقت بالأرض، وتحت

---

(١) التوبة: ١١١.

(٢) نذير محمد مكتبي، صفحات مشرقة من حياة السابقين، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ١٩٩٢، ص ٣٦٥.

الشاذكونة عباءة قطوانية من مشاقة الصوف، فأعطاني مالاً أتصدق به بالرقة، قال: ولا تقسمه إلا على نهر جار، فقلت: إنه يأتيني من لا أعرف، فمن أعطي؟ قال: أعط من مد يده إليك.

وعن سهل بن صدقة، مولى عمر بن عبد العزيز، قال: حدثني بعض خاصة عمر بن عبد العزيز أنه حين أفضت إليه الخلافة، سمعوا في منزله بكاءً عالياً، فسئل عن البكاء، فقيل: إن عمر بن عبد العزيز قد خير جواريه، فقال: إنه قد نزل بي أمر قد شغلني عنكن، فمن أحب أن أعتقه أعتقته، ومن أراد أن أمسكه أمسكته، ولم يكن مني إليها شيء، فبكين يأساً منه، رحمه الله[1].

وورد كذلك أن بعض السلف الصالح كان مجرد رؤية أحدهم يحدث التغيير في الآخرين.

فهذا الحسن البصري كان إذا دخل السوق ترك المسلمون تجارتهم وقالوا لا إله إلا الله وذكروا الله كثيراً. بل قال تلميذه يونس بن عبيد: إن الرجل لينتفع برؤية الحسن البصري حتى لو لم يسمع كلامه ولم يرَ عمله.

وهذا محمد بن واسع إذا رُؤي ذُكِرَ الله تعالى، وكان

(١) عبد الرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤، ص ٧٠ ـ ٧١.

جعفر الصادق يقول: «إذا وجدت قساوة في قلب اطلعت في وجه محمد بن واسع فاجتهدت أسبوعاً».



الطريقة الخامسة

التغيير بالمقارنة المرجعية

ونقصد من التغيير بـ «المقارنة المرجعية» أن تحاول المؤسسة (أو الفرد) تقليد أو اتباع ما قامت به مؤسسة أخرى، سواء كان ذلك نظاماً جديداً أو هيكلاً مستحدثاً، أو تقنية متقدمة، أو أسلوباً في الأداء، أو منهجاً في العمل، أو غير ذلك. وتسمى هذه الطريقة أحياناً: التغيير بـ «المحاكاة» أو التغيير بـ «اقتداء النماذج».

التغيير بالمقارنة المرجعية له إيجابيات عديدة من أهمها: اختصار الوقت، وسهولة إقناع المقاومة ومتخذي القرار بأهمية هذا التغيير وإمكانية نجاحه إذ أنه جرب ونجح. كما أنه يمكن به التعرف على ثغرات المشروع التغييري المجرب في مكان آخر وسلبياته والمشكلات التي واجهته وكيفية علاجها، وبمعنى آخر أن المغير لا يبدأ من الصفر.

كما أن للتغيير بالمقارنة المرجعية إيجابيات عديدة، فإن

له مخاطر وسلبيات كثيرة، ذلك لاختلاف الظروف، والأحوال، والبيئات، والقيادات، والمكان، والزمان، وطبيعة المغيرين، ونوعية المقاومة، والإمكانات المتاحة، والجمهور المستفيد، والثقافة السائدة، وغيرها.

لذلك ينبغي مراعاة بعض الضوابط قبل استخدام هذه الطريقة، ولعل من أهمها ما يلي:

١ ـ التأكد من أن البيئتين متطابقتان أو بينهما شبه كبير.

٢ ـ دراسة تجربة الآخرين عن كثب، والتعرف على أبعادها المختلفة، وإيجابياتها، وسلبياتها، والعقبات التي واجهتها، وغيرها من نصائح وإرشادات منفذو التجربة الأصلية.

٣ ـ العمل على تطويع التجربة لتتوافق مع البيئة الجديدة.

٤ ـ استشارة القائمين على التنفيذ فإنهم أدرى الناس بواقعهم.

٥ ـ الرقابة الدائمة على المشروع التغييري حتى ينجح ويستوي قائماً.

وعلى كل حال، ورغم أهمية هذه الطريقة وإيجابياتها وأنها ممارسة من قبل كثير من المؤسسات إلا أننا لا ندعو إلى التمادي والإفراط في استخدامها. إذ ينبغي للفرد أو

المؤسسة أن تنظر إلى واقعها وتبدع في تطويره، ولا بأس بعد ذلك أن تستفيد من تجارب الآخرين.





تمرين
لسان الحال أبلغ من لسان المقال

لسان الحال أبلغ من لسان المقال، وأثر الفعل أعظم وأجدى من أثر القول، وخير تربية وتعليم ما كان منبعه من واقع وسلوك. لذا، وحتى ترى حقيقة التغيير وواقعه، يرجى تأمل واقع المؤسسات والمنظمات التي اهتمت بالتغيير وحرصت على الإصلاح والتطوير، ثم اختر واحدة من أنجح هذه المنظمات في إحداث تغيير ملاحظ في واقعها، وبعد ذلك قم بزيارتها والتعرف على تجربتها التغييرية، مع التركيز على الأسئلة السبعة التالية:

١ ـ ما هي طبيعة العملية التغييرية؟

٢ ـ ما هي مراحل العملية التغييرية؟

٣ ـ من هم قادة التغيير؟ ومن هم قادة المقاومة؟

٤ ـ ما هي أساليب وآليات المغيرين؟

٥ ـ ما هي أساليب وآليات المقاومة؟

٦ ـ كيف تمت مقاومة المقاومة؟

٧ ـ ما هي النتائج الإيجابية والسلبية للعملية التغييرية؟



الطريقة السادسة

التغيير بالخطوة خطوة

التدرج، وتجزئة خطوات التغيير، والتعامل بسياسة الخطوة خطوة، كل ذلك يعد طريقة من طرق التغيير المجربة، والتي يمكن للمغير ممارستها لينجح في الوصول إلى التغيير الذي يرغب فيه.

فالتغيير على مراحل قد يخفف من المقاومة، لأن المعارضة في هذه الحالة، لا بد أن تضعف، فالاعتياد على مرحلة معينة تتيح قبول مرحلة أخرى متممة لها، ويسمح بتفهم أكبر لأغراض التغيير وأهدافه.

والمغير الذي يسير بهذا الأسلوب، يبرهن في حالات كثيرة على الحكمة والتعقل. أما إذا رؤي أن من شأن ذلك إطالة فترة القلق وعدم الاستقرار، فقد يكون من المناسب حسم الموقف.

وقد يستخدم المغير أسلوب إدخال التغييرات المقترحة على سبيل التجربة، حتى إذا ما تبين أن بعضها غير قابل للتنفيذ، سارع إلى إلغائه، ومن شأن ذلك أن تتاح الفرصة أمام الأفراد للتأكد بأنفسهم من النتائج المتوقعة، مما يقضي على المخاوف التي تنشأ عن عدم تقدير نتائج التغيير[١].

نعم، لقد خلق الله السماوات والأرض في ستة أيام ولم يخلقها في يوم واحد، وذم الله الخمر مرتين وحرمها في الثالثة، ولم ينزل الله التشريعات كلها جملة واحدة، بل أنزل كتابه الكريم منجماً مفرقاً على رسوله خلال ثلاث وعشرين سنة. كل ذلك ليؤكد على أهمية سنة من سننه تعالى في التغيير، ألا وهي سنة التدرج.

وما أجمل ما قاله عمر بن عبد العزيز رحمه الله لابنه عبد الملك حين جاءه يحثه على المسارعة في تغيير المفاسد والبدع، فقال له عمر: «يا بني إن قومك قد شدوا هذا الأمر عقدة عقدة، وعروة عروة، ومتى ما أريد مكايدتهم على انتزاع ما في أيديهم لم آمن أن يفتقوا علي فتقاً تكثر فيه الدماء، والله لزوال الدنيا أهون علي من أن يراق في سببي محجمة من دم، أوما ترضى أن لا يأتي على أبيك يوم إلا وهو يميت فيه بدعة، ويحيي فيه سنة، حتى يحكم الله بيننا

---

(١) كمال نور الله، البيروقراطية والتغيير، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ١٩٩٢، ص ١٨٦.

وبين قومنا بالحق، وهو خير الحاكمين»[1].

وعلى المغير إذا أراد استخدام هذه الطريقة أن يتحرك بخفة وذكاء وتأن في تحقيق التغيير الذي ينشده. ولهذا ينبغي ابتداءً أن يحدد هدفه بوضوح، ثم يجزء هدفه الكبير إلى أهداف مرحلية صغيرة، ويضع بعد ذلك الوسائل والأنشطة والتكتيكات التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف الصغيرة، والتي بموجبها يتم تحقيق الهدف الكبير المنشود.





(١) عبد الرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤، ص ٢٩٩ ـ ٣٠٠.

الطريقة السابعة

التغيير بتغيير المؤثرين

يقول الرسول ﷺ: «الناس كإبل مائة لا تكاد تجد فيهم راحلة».

الناس أصناف وألوان، منهم القوي ومنهم الضعيف، منهم المؤثر ومنهم المتأثر، منهم القائد ومنهم المقود، منهم الأمة برجل ومنهم الرجل بأمة ﴿إِنَّ إِبْرَٰهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِّلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ ٱلْمُشْرِكِينَ ١٢٠﴾[1].

إن التغيير إنما يحدث ويقوى عوده ويشق طريقه ويكثر أنصاره إذا تبناه المؤثرون وآمنوا به.

إن في إسلام عمر بن الخطاب رضي الله عنه ما يؤكد أهمية هذا النوع من التغيير حيث يروي الإمام أحمد والترمذي وابن ماجة والبيهقي والحاكم وغيرهم عن ابن عمر

(١) النحل: ١٢٠.

رضي الله عنهما قال: إن رسول الله ﷺ قال: «اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين إليك، بأبي جهل أو بعمر بن الخطاب، فكان أحبهما إلى الله عز وجل عمر بن الخطاب».

وأخرج الإمام البخاري عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه قال: «ما زلنا أعزة منذ أسلم عمر بن الخطاب رضي الله عنه».

ويروي الإمام ابن الجوزي رحمه الله تعالى عن ابن عباس، رضي الله عنه، أنه لما أسلم عمر، كبّر أهل الدار تكبيرة سمعها أهل المسجد، وقال: يا رسول الله ألسنا على الحق؟ قال: بلى، قال: ففيمَ الاختفاء؟ فخرج رسول الله ﷺ.

وعن صهيب بن سنان، رحمه الله، قال: لما أسلم عمر رضوان الله عليه، ظهر الإسلام، ودعي إليه علانية، وجلسنا حول البيت حلقاً، وطفنا بالبيت، وانتصفنا ممن غلظ علينا، ورددنا عليه بعض ما يأتي به.

وعن ابن عباس رضي الله عنه قال: سألت عمر: لأي شيء سميت الفاروق؟ فذكر حديث إسلامه إلى أن قال: فأخرجنا رسول الله ﷺ في صفين له كديد ككديد الرحي، حتى دخلنا المسجد، فسماني رسول الله ﷺ الفاروق[1].

---

(١) عبد الرحمٰن بن الجوزي، مناقب عمر بن الخطاب، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٢، ص ١٨ ـ ١٩.

وهناك مثل آخر (والأمثلة كثيرة) في أهمية تغيير المؤثرين، وأنه طريق ينبغي أن يسيره المغيرون، وإن كان طريقاً صعباً، وهذا المثل هو ما فعله سفير رسول الله إلى المدينة، مصعب بن عمير، حيث غير سيد الأوس، سعد بن معاذ، وكانت النتيجة فتحاً كبيراً على الإسلام في المدينة.

جاء في صحيح السيرة النبوية أنه لما أسلم سعد بن معاذ رضي الله عنه قام فاغتسل وطهر ثوبه، وشهد شهادة الحق، ثم ركع ركعتين، ثم أخذ حربته فأقبل عامداً إلى نادي قومه ومعه أسيد بن حضير، فلما وقف عليهم قال: يا بني عبد الأشهل، كيف تعلمون أمري فيكم؟ قالوا: سيدنا وأوصلنا وأفضلنا رأياً وأيمننا نقيبة، قال: فإن كلام رجالكم ونسائكم علي حرام حتى تؤمنوا بالله ورسوله. فما أمسي في دار بني عبد الأشهل رجل ولا امرأة إلا مسلماً ومسلمة[1].



---

(١) إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان ـ الأردن، ١٩٩٥، ص ١٠٧.

الطريقة الثامنة

التغيير بالإسات السبع (7 Ss)

تسمى هذه الطريقة أيضاً بنموذج ماكنزي سباعي العناصر (Mckinsey 7Ss Model)، حيث قامت شركة ماكنزي بوضع سبعة عناصر أو محاور للتغيير اعتبرتها هي مقومات نجاح أية مؤسسة.

وبمعنى آخر، إذا أرادت أية مؤسسة أن تنجح فعليها أن تغير وتطور في العناصر السبعة التالية، والتي تبدأ جميعها بحرف (S)، وهي[١]:

○ ١ ـ **الاستراتيجية** (STRATEGY):

أي كيف تخطط المؤسسة لتحقيق التميز التنافسي؟ ولا شك أن تطوير الاستراتيجية وتغييرها أمر مهم وسبب من

---

(١) سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٣٧ ـ ٣٩.

أسباب النجاح والتفوق. سئل رئيس شركة جنرال موتورز جاك ويلش (وهو شخصية مشهورة ومرموقة في ميدانها) فقيل له: ما هي المفاتيح الثلاثة لنجاحك، فأجاب:

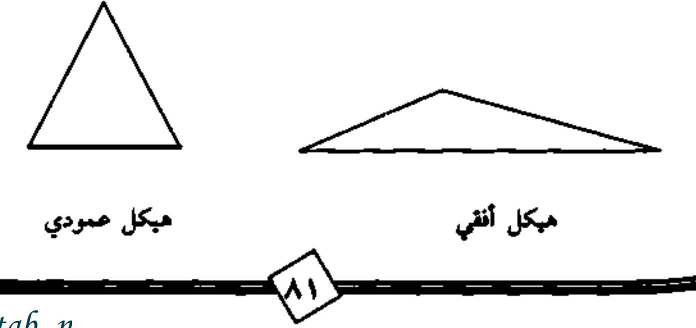
أ ـ تخطيط استراتيجي.

ب ـ تركيز على الأسواق العالمية.

ج ـ إعادة الهندسة.

○ ٢ ـ **الهيكل التنظيمي** (STRUCTURE):

أي خطوط السلطة، والوحدات التنظيمية، ونطاق المسؤولية والإشراف، واللجان، وفرق العمل، وغيرها. والكلام عن الهيكل التنظيمي يطول، وليس هنا مجاله، ولكن القاعدة العامة في الهياكل تؤكد على ضرورة أن تكون القمة قريبة من القاعدة، وهي ما تسمى بالهياكل الأفقية (Flat Organizations). أما الهياكل العمودية (Vertical Organizations) فهي هياكل (في الغالب) غير مرغوب فيها ولها مشكلات كثيرة.



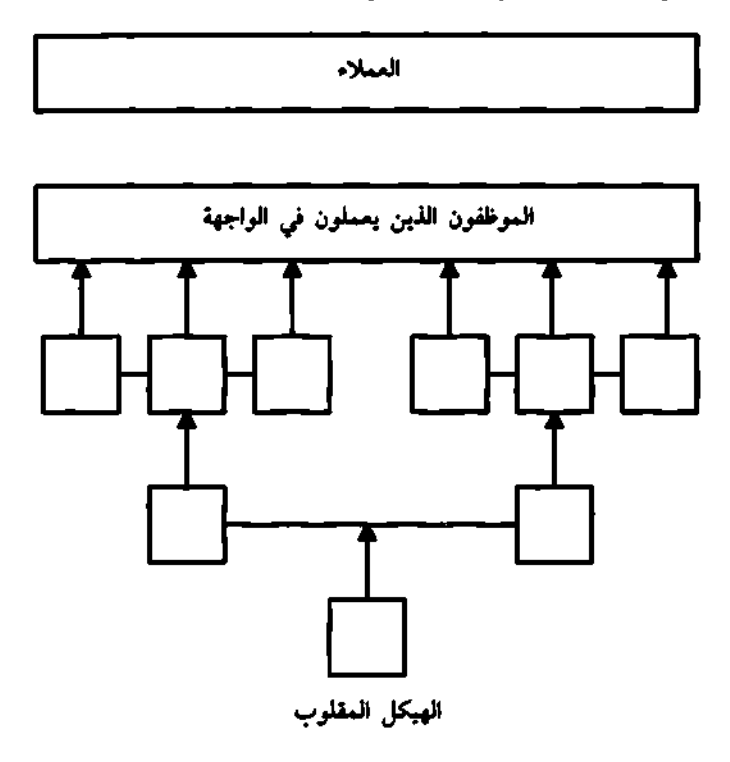
ويرى بعض علماء الإدارة مثل توم بيتر (Tom Peter)، أن أنجح الهياكل التنظيمية وأفضلها هي الهياكل المقلوبة. وهذا يعني أن أفضل الكفاءات البشرية ينبغي أن توضع في مواجهة الجمهور، لا كما يحدث في الهياكل العادية، حيث أن أضعف الكفاءات توضع في مواجهة الجمهور والتعامل معهم. بل إن بعض القيادات يمكن أن يكون لهم اتصال مباشر بالعملاء، ذلك لأن الهيكل المقلوب يولي اهتمام كبير وخاص بالعملاء.

إن بنك أمريكا (Bank of America) جعل له شعاراً جديداً ومتميزاً وهو: «العميل يدير البنك»، وهم بذلك قد غيروا وطوروا المفهوم السائد وهو: «العمل على حق دائماً». كما أن بعض المؤسسات جعلت لها شعاراً آخراً وهو: «العميل هو الذي يدفع لك راتبك».

وجعلت مؤسسات أخرى بعض أعضاء مجلس الإدارة من الزبائن والعملاء، كما أن مؤسسات ثالثة جعلت أفخم المكاتب وأفضل الأثاث لأولئك الموظفين الذين يواجهون الجمهور.

كل هذه المؤسسات طبقت (من حيث تشعر أو لا تشعر) فكرة الهيكل المقلوب، هذا الهيكل الذي ركز الاهتمام على الجمهور وعلى الموظفين الذين يتعاملون معه، لا كما هو حاصل في الهياكل العادية والتي ركزت الاهتمام على القيادات التي أبعد ما تكون عن الجمهور، وأهملت

القاعدة التي لها اتصال مباشر بالجمهور (الذي هو سبب بقاء هذه المؤسسة واستمرارها، ولولاه لما تأسست، ابتداءً)



الهيكل المقلوب

○ ٣ ـ القيم المشتركة (Shaved Values or Shared Culture):

وهي مجموعة من القناعات والمبادىء والقيم والعادات والثقافات والمعتقدات الموجهة للأفراد والمؤثرة في سير المنظمة، وليس بالضرورة أن تكون هذه القيم مكتوبة. والملاحظ أن جميع التوجهات الإدارية الحديثة تهتم وتركز على الجانب الروحي والثقافي والقيمي.

قبل عدة سنوات عقد في اليابان مؤتمراً يسمى «المؤتمر العالمي للإنتاجية»، فطلب من رئيس شركة نيسان (وهو رجل جاوز التسعين عمره) أن يفتتح المؤتمر، فحظر هذا الرجل، وقال: طلب مني أن أقول كلمة في هذا! المؤتمر دون تحديد الموضوع، وأود أن أقول إنني لم أعرف نفسي إلا قبل أربع وثلاثين سنة، أي بعد الستين من عمري، حيث أنني عرفت الدين فعرفت نفسي، وبدأت أعيش سعيداً وأذق طعم الحياة.

○ ٤ ـ **طرق تعيين وتهيئة الموارد البشرية** (Staffing):

أي استثمار العنصر البشري، وتهيئته، وتطويره، واختيار ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

○ ٥ ـ **النظم الإدارية** (Systems):

أي نظم التشغيل المرتبطة بالأفراد والحسابات، وطريقة تنفيذ الأعمال وأداء المهام الواجبات.

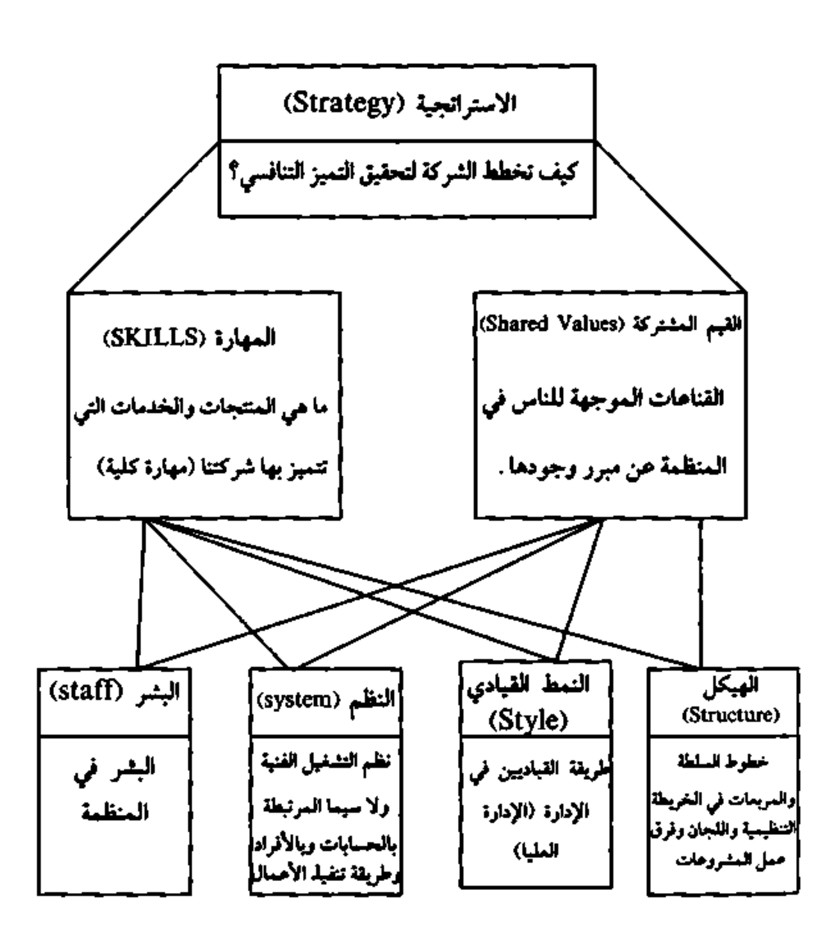
○ ٦ ـ **مهارة المنظمة** (Skills):

أي ما هي المنتجات والخدمات التي تتميز بها المنظمة عن غيرها؟

○ ٧ ـ **النمط القيادي** (Style):

أي أسلوب وطريقة إدارة القيادات العليا للمنظمة.

أنموذج ماكنزي سباعي العناصر
(MCKINSEY 7 Ss MODEL



الطريقة التاسعة

التغيير بالواوات الست (6 Ws)

هذه الطريقة تتضمن ست أسئلة رئيسة ينبغي أن يسألها المغير، كل سؤال منها يبدأ بحرف (W)، وهذه الأسئلة هي كما يلي:

١ ـ (WHAT): ماذا ستغير؟ أو ما هو موضوع التغيير؟

٢ ـ (WHY): لماذا ستغير؟ أو ما هي مبررات وأسباب التغيير؟

٣ ـ (WHO): من سيقوم بالتغيير؟ أهم فرد أم جماعة؟

٤ ـ (WHOM): من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف في العملية التغييرية؟

٥ ـ (WHERE): أين ستبدأ بالعملية التغييرية؟

٦ ـ (WHEN): متى ستبدأ بالعملية التغييرية؟

الطريقة العاشرة

التغيير باللوبي (Lobby)

طريقة التغيير باللوبي (أو بالضغط الداخلي) هي إحدى الطرق التي تستخدمها كثير من الأحزاب والجماعات الضاغطة في النقابات والمجالس النيابية.

ونقصد بها أن تتحزب فئة من الناس وتتفق على أمر ما، ثم تمارس عملية الضغط على القيادة والأعضاء حتى يتحقق لها التغيير الذي تريد.

ولعل من أبرز الأمثلة على استخدام طريقة اللوبي ما يقوم به الصهاينة في أمريكا، حيث أن اللوبي الصهيوني مشهور وممارساته واضحة في الكونغريس الأمريكي.

ولهذه الطريقة إيجابيات عديدة منها: أنها تحول التغيير من تغيير فردي إلى تغيير جماعي، كما أنها تمثل قوة لا يستهان بها خاصة إذا كان التغيير بحاجة إلى قوة تدعمه.

وكذلك فإنها تختصر الوقت، فقد لا يحتاج من يمارسها إلى لقاءات وحوارات كثيرة مع المعارضة لإقناعها، إذ يكفيهم قوة اللوبي وتأثيره لتمرير المشروع التغييري.

أما سلبيات هذه الطريقة فهي: أنها توتر العلاقات أحياناً، ويضطر أصحابها إلى عقد الصفقات السرية، بالإضافة إلى أنها تفرض التغيير بقوة اللوبي وليس بالإقناع.



الطريقة الحادية عشرة

التغيير بالضغط الخارجي

حيث يقوم صاحب المشروع التغييري بإقناع جهة خارجية لها سلطة أو تأثير (مباشر أو غير مباشر) بالتغيير الذي يريد، ومن ثم يطالبها بممارسة ضغط على متخذي القرار في المؤسسة التي ينتمي إليها كي يعتمدوا ويتبنوا ما يطالب به من تغيير.

أما بخصوص الجهة الخارجية الممارسة لهذا الضغط، فقد تكون وزيراً أو رئيس وزراء أو حاكماً، وقد تكون مجلس إدارة، وأحياناً تمارس وسائل الإعلام هذا الدور.

ويمكن أيضاً أن يمارس هذا الدور من قبل الخطباء والرموز والمشاهير وأصحاب التأثير والنفوذ كزعماء القبائل وعمداء العوائل والتجار بالإضافة إلى المجالس النيابية والنقابية وغيرها.

كثير من الناس هدفهم الأول والأخير أن يبدوا في أحسن صورة أمام الرؤساء وأمام الرأي العام، ولذلك فإن أي ضغط خارجي يسبب لهم قلقاً لا يعلم مداه إلا الله.

ولقد أثبتت التجارب أن الذي هذا هو هدفه فإنه سرعان ما يسارع إلى تغيير نفسه وإلى تبني المشاريع التغييرية بمجرد حدوث هذا الضغط، بل ربما بمجرد شعوره بأن ضغطاً ما سيمارس في حقه.



الطريقة الثانية عشرة
التغيير بالإلزام

قد لا يتأتى التغيير باستخدام الطرق السلمية والأساليب الرقيقة الرفيقة، وقد يحجب بعض الناس عقولهم عن الحجة والدليل ويتمادون في غيهم وتعنتهم ومقاومتهم لكل نافع جديد وصالح مفيد، وقد يكون الوضع سيئاً إلى درجة لا يمكن الانتظار حتى يقتنع هؤلاء الرافضين للإصلاح والتغيير، في هذه الحالة يمكن لأرباب التغيير إلزام الآخرين بالتغيير واستخدام ما عندهم من سلطة وقوة لفرض التغيير، وصدق القائل:

إذا لم تكن غير الأسنة مركباً

فما حيلة المضطر إلا ركوبها

وقال آخر:

فقسا ليزدجروا ومن يك حازماً

فليقس أحياناً على من يرحم

لقد شرع الله الجهاد في سبيله كوسيلة للتغيير عندما تعجز الطرق السلمية، ولذا غير المسلمون التاريخ بهذه العبادة يوم أن أغلقت دونهم أبواب الحوار والجدال ومقارعة الحجة بالحجة.

كما أن الرسول ﷺ استخدم هذا النوع من التغيير خاصة مع المعاندين والمتكبرين والكائدين والمتربصين بالإسلام والمسلمين.

وجاء في صحيح السيرة النبوية أن كعب بن الأشرف اليهودي كان شاعراً وكان يهجو رسول الله ﷺ ويحرض عليه كفار قريش في شعره، وكان رسول الله ﷺ، قدم المدينة وأهلها أخلاط، منهم المسلمون الذين تجمعهم دعوة رسول الله ﷺ، ومنهم المشركون الذين يعبدون الأوثان، ومنهم اليهود، وهم أهل الحلقة والحصون، وهم حلفاء للحيين، الأوس والخزرج، فأراد رسول الله ﷺ حين قدم المدينة استصلاحهم كلهم، وكان الرجل يكون مسلماً وأبوه مشرك، والرجل يكون مسلماً وأخوه مشرك.

وكان المشركون واليهود من أهل المدينة حين قدم رسول الله ﷺ يؤذون رسول الله ﷺ وأصحابه أشد الأذى، فأمر الله تعالى رسوله والمسلمين بالصبر على ذلك، والعفو عنهم ففيهم أنزل الله جل ثناؤه: ﴿وَلَتَسْمَعُنَّ مِنَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَـٰبَ مِن قَبْلِكُمْ وَمِنَ ٱلَّذِينَ أَشْرَكُوٓا۟ أَذًى كَثِيرًا﴾[1].

---

(١) آل عمران: ١٨٦.

وفيهم أنزل الله كذلك: ﴿وَدَّ كَثِيرٌ مِّنْ أَهْلِ ٱلْكِتَـٰبِ لَوْ يَرُدُّونَكُم مِّنۢ بَعْدِ إِيمَـٰنِكُمْ كُفَّارًا حَسَدًا مِّنْ عِندِ أَنفُسِهِم مِّنۢ بَعْدِ مَا تَبَيَّنَ لَهُمُ ٱلْحَقُّ ۖ فَٱعْفُوا۟ وَٱصْفَحُوا۟ حَتَّىٰ يَأْتِىَ ٱللَّهُ بِأَمْرِهِۦٓ﴾[1].

روى البخاري ومسلم وأبو داود وغيرهم من حديث جابر بن عبد الله رضي الله عنهما قال: قال رسول الله ﷺ: «من لكعب بن الأشرف؟ فإنه قد آذى الله ورسوله». فقام محمد بن مسلمة فقال: يا رسول الله أتحب أن أقتله؟ قال: «نعم»، قال: فأذن لي رسول الله أن أقول شيئاً، قال: «قل». فأتاه محمد بن مسلمة فقال: إن هذا الرجل قد سألنا صدقة، وإنه قد عنانا، وإني قد أتيتك أستسلفك، قال: وأيضاً، والله، لتملنه.

قال: إنا قد اتبعناه، فلا نحب أن ندعه حتى ننظر إلى أي شيء يصير شأنه وقد أردنا أن تسلفنا وسقاً أو وسقين فقال: نعم، أرهنوني، قالوا: أي شيء تريد؟ قال: أرهنوني نساءكم، قالوا: كيف نرهنك نساءنا وأنت أجمل العرب؟ قال: أرهنوني أبناءكم، قالوا: كيف نرهنك أبناءنا فيسب أحدهم فيقال: رهن بوسق أو وسقين، هذا عار علينا، ولكنا نرهنك اللامة.. قال سفيان: يعني السلاح.

---

(١) البقرة: ١٠٩.

فواعده أن يأتيه فجاءه ليلاً ومعه أبو نائلة ـ وهو أخو كعب من الرضاعة ـ فدعاهم إلى الحصن، فنزل إليهم فقالت له امرأته: أين تخرج هذه الساعة؟ فقال: إنما هو محمد بن مسلمة وأخي أبو نائلة، قالت: أسمع صوتاً كأنه يقطر منه الدم، قال: إنما هو أخي محمد بن مسلمة ورضيعي أبو نائلة، إن الكريم لو دعي إلى طعنة بليل لأجاب.

قال: ويدخل محمد بن مسلمة معه رجلين، فقال: إذا ما جاء فإني قائل بشعره فأشمه، فإذا رأيتموني استمكنت من رأسه فدونكم فاضربوه، فنزل إليهم متوشحاً وهو ينفخ من ريح الطيب، فقال: ما رأيت كاليوم ريحاً ـ أي أطيب ـ قال: عندي أعطر نساء العرب وأكمل العرب، فقال: أتأذن لي أن أشم رأسك قال: نعم فشمه، ثم أشم أصحابه ثم قال: أتأذن لي؟ قال: نعم، فلما استمكن منه قال: دونكم، فقتلوه، ثم أتوا النبي ﷺ فأخبروه[1].

وجاء في تهذيب سيرة ابن هشام أنه لما اشتد البلاء على المسلمين في غزوة الخندق، بعث رسول الله ﷺ إلى عيينة بن حصن وإلى الحارث بن عوف المري، وهما قائدا غطفان، فأعطاهما ثلث ثمار المدينة على أن يرجعا بمن معهما عنه وعن أصحابه. فجرى بينه وبينهما الصلح، حتى

---

(١) إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان ـ الأردن، ١٩٩٥، ص ١٩٩ ـ ٢٠١.

كتبوا الكتاب، ولم تقع الشهادة ولا عزيمة الصلح، إلا المراوضة في ذلك.

فلما أراد رسول الله ﷺ أن يفعل بعث إلى سعد بن معاذ وسعد بن عبادة، فذكر ذلك لهما واستشارهما فيه، فقالا له: يا رسول الله، أمراً تحبه فنصنعه، أم شيئاً أمرك الله به لا بد لنا من العمل به، أم شيئاً تصنعه لنا؟ قال: بل شيء أصنعه لكم، والله ما أصنع ذلك إلا لأنني رأيت العرب قد رمتكم عن قوس واحدة، وكالبوكم من كل جانب، فأردت أن أكسر عنكم من شوكتهم إلى أمر ما.

فقال له سعد بن معاذ: يا رسول الله، قد كنا نحن وهؤلاء القوم على الشرك بالله وعبادة الأوثان، لا نعبد الله ولا نعرفه، وهم لا يطمعون أن يأكلوا منها تمرة إلا قرى أو بيعاً، أفحين أكرمنا الله بالإسلام وهدانا له وأعزنا بك وبه نعطيهم أموالنا، والله ما لنا بهذا من حاجة، والله لا نعطيهم إلا السيف حتى يحكم الله بيننا وبينهم. قال رسول الله ﷺ: «فأنت وذاك» فتناول سعد بن معاذ الصحيفة، فمحا ما فيها من الكتاب، ثم قال: ليجهدوا علينا[1].

ولقد استخدم عمر بن عبد العزيز هذا النوع من التغيير

---

(١) عبد السلام هارون، تهذيب سيرة ابن هشام، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨١، ص ١٩٢ ـ ١٩٣.

حيث كان عمر ينهى سليمان عن قتل الحرورية، ويقول: ضمنهم الحبس حتى يحدثوا توبة، فأتي سليمان بحروري مستقتل فقال له سليمان: إيه؟ قال الحروري: إيه؟ نزع الله لحييك يا فاسق بن الفاسق.

فقال سليمان: علي بعمر بن عبد العزيز، فلما أتاه عمر، عاود سليمان الحروري، فقال له: ما تقول؟ قال: وماذا أقول يا فاسق بن الفاسق؟ قال سليمان لعمر: يا أبا حفص ماذا ترى عليه؟

قال: فسكت عمر، فقال: عزمت عليك لتخبرني ماذا ترى عليه؟ قال: أرى عليه أن تشتمه كما شتمك، قال سليمان: ليس إلا؟ قال: ليس إلا، فلم يرجع سليمان إلى قوله، فأمر به فضربت عنقه، وقام سليمان وخرج.

فقال خالد بن الريان صاحب حرس سليمان: يا أبا حفص، تقول لأمير المؤمنين ما أرى عليه إلا أن تشتمه كما شتمك؟ والله لقد كنت متوقعاً أن يأمرني بضرب عنقك، قال: لو أمرك لفعلت؟ قال: إني والله لو أمرني لفعلت.

فلما أفضت الخلافة إلى عمر، جاء خالد بن الريان وقام مقام صاحب الحرس ـ وكان قبل ذلك على حرس الوليد وعبد الملك ـ فنظر إليه عمر فقال: يا خالد ضع هذا السيف عنك، اللهم إني قد وضعت لك خالد بن الريان، اللهم لا ترفعه أبداً.

ثم نظر عمر في وجوه الحرس، فدعا عمرو بن مهاجر الأنصاري، فقال: والله إنك لتعلم يا عمرو أنه ما بيني وبينك قرابة إلا قرابة الإسلام، ولكنني قد سمعتك تكثر تلاوة القرآن، ورأيتك تصلي في موضع تظن أن لا يراك أحد، فرأيتك حسن الصلاة، خذ هذا السيف، قد وليتك حرسي.

وفي رواية أخرى أن خالد بن الريان عزله عمر ـ وكان سيافاً يقوم على رؤوس الخلفاء ـ وقال عمر: إني لأذكر بأوه[1] وهيئته، اللهم إني أضعه لك فلا ترفعه أبداً. قال نوفل بن الفرات: ما رأيت مثله شريفاً خمد ذكره حتى لا يذكر، حتى أن كل الناس ليقولون: ما فعل خالد؟ أحي هو أم قد مات[2]؟

وكان هارون الرشيد يرى فساد البرامكة وتسلطهم وانحرافهم، وما كان يستطيع تغييرهم بالطرق السلمية، فجلس ذات يوم في قصره مهموماً يفكر في هذا الأمر، فسمع شاعراً يقول بضع أبيات من الشعر، وكان مما قال: «إنما العاجز من لا يستبد». فأخذ هارون يردد هذه العبارة، ثم أمر قائد حرسه أن يأتيه برأس يحيى البرمكي، فقضى على البرامكة وعلى فسادهم وانحرافهم.

---

(١) بأوه: أي كبره وفخره.

(٢) عبد الرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبد العزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤، ص ٥٠ ـ ٥١.

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى بعض الضوابط المهمة لاستخدام هذه الطريقة، ولعل من أهمها ما يلي:

١ ـ إن هذه الطريقة ليست هي الأصل في التغيير ولكنها آخر الدواء، فآخر الدواء الكي وليس أوله، ولذا لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة إلا في الضرورة القصوى وبعد استنفاد جميع الطرق السلمية، إذ ثمة مخاطر كبيرة تكمن وراء استخدام هذه الطريقة، لذا يحسن تجنبها ما أمكن.

٢ ـ أن لا يؤدي استخدام هذه الطريقة إلى ضرر أكبر من المنفعة المرجوة أو إلى مفسدة أعظم من المصلحة المتوقعة.

٣ ـ أن يتم دراسة هذه الطريقة دراسة جيدة ومتأنية قبل استخدامها.

٤ ـ أن يتم استخدامها بقدر الحاجة إليها دون إفراط أو مبالغة.

٥ ـ يحسن أحياناً الإنذار بها قبل الشروع في استخدامها.

٦ ـ حتى تؤتي هذه الطريقة ثمارها ينبغي أن يكون الإنسان قادراً على إتقانها والقيام بمتطلباتها وتحمل تبعاتها.

٧ ـ ينبغي أن ندرك أن للمسلم حرمة عظيمة عند الله تعالى،

وأن زوال السماوات والأرض أهون عند الله من إراقة دم مسلم، لذا لا يجوز استحلال دماء المسلمين أو التساهل في إيذائهم.



الطريقة الثالثة عشر
التغيير بحلقات الجودة

في الخمسينات من هذا القرن، وللتغلب على الآثار المدمرة للحرب العالمية الثانية، قامت اليابان بمجهود ضخم لتطوير جودة الإنتاج. وبمساعدة خبراء أمريكيين، خاصة إدوارد ديمنج (W. Edwards Deming) وجوزيف جوران (Joseph Juran)، بدأ اليابانيون بتنفيذ المراقبة الإحصائية للجودة.

ويعتبر كاورو إشيكاوا (Kaoru Ishikawa)، أستاذ الهندسة في جامعة طوكيو، «أب حلقات الجودة» وهو أيضاً أحد خبراء اليابان البارزين في الجودة، وزعيماً للاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين [(Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)].

وفي عام ١٩٦١ وبمساندة الاتحاد اقترح إشيكاوا تشكيل مجموعات صغيرة من العاملين يكون دورها الأساسي

التعرف على المشكلات التي تتعلق بمجال عملهم. سميت هذه المجموعات بحلقات الجودة (Quality Circle).

ويمكننا تعريف حلقة الجودة بأنها مجموعة صغيرة (٤ ـ ١٢) من الموظفين المتطوعين الذين ينتمون إلى وحدة تنظيمية واحدة، تجتمع دورياً لتناقش وتجد حلول للمشكلات المتعلقة بالجودة، كما أنها تقوم باقتراح أفكار إبداعية وتطويرية وتغييرية للمؤسسة.

○ أهداف حلقات الجودة:

لحلقات الجودة أهداف عدة أهمها ثلاثة وهي كما يلي:

١ ـ المساهمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

٢ ـ الاهتمام بالناحية الإنسانية والاجتماعية في العمل وإقامة ورش عمل تسودها روح البهجة.

٣ ـ إبراز القدرات الإبداعية والسلوكية والقيادية للعاملين.

○ القواعد الأساسية لحلقات الجودة

تقوم حلقات الجودة على عشرة أركان وقواعد ومبادىء رئيسة وهي كما يلي:

١ ـ التطوع.

٢ ـ التطوير الذاتي.

٣ ـ التطوير المتبادل من خلال المجموعة.

٤ ـ العمل الجماعي.

٥ ـ مشاركة الجميع.

٦ ـ الإبداع.

٧ ـ تعزيز نشاط الحلقة والحرص على استمرارها.

٨ ـ استخدام أساليب مراقبة الجودة.

٩ ـ الارتباط الوثيق بين النشاط وورش العمل.

١٠ ـ الوعي بالجودة، وتحسين مستوى الأداء، والاهتمام بالمشكلات.

○ فوائد حلقات الجودة:

لحلقات لجودة فوائد كثيرة، بعضها خاص بالفرد وبعضها الآخر خاص بالمؤسسة، ولعل من أهم هذه الفوائد ما يلي:

١ ـ تحقيق أعلى مستوى من التفوق وذلك بزيادة وعي أعضاء المنظمة الإدارية بالجودة.

٢ ـ تحفيز العاملين واستغلال مواهبهم وقدراتهم بإعطائهم مهام تتسم بالتحدي وتسمح لهم بإظهار إبداعهم في العمل.

٣ ـ تنمية شعور الأفراد بوحدة الجماعة، والانتماء إليها، وبأهمية عمل الفريق، والاعتماد المتبادل بين أعضائه، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

٤ ـ بث الثقة بين العاملين وتوثيق ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية.

٥ ـ تحسين الاتصال في (وبين) مختلف المستويات التنظيمية.

٦ ـ تقوية المنظمة وذلك بدمج أهداف العاملين بأهداف المنظمة.

٧ ـ الاستفادة القصوى من جميع الموارد البشرية.

٨ ـ اكتساب العديد من المهارات مثل: المهارات التحليلية، والمهارات القيادية، مهارات حل المشكلات، مهارات ديناميكية الجماعة، مهارات التعامل، مهارات العرض، المهارات الكتابية. . . إلخ.

٩ ـ تنمية القدرات الإبداعية عند الأعضاء.

١٠ ـ تلبية الحاجات الفردية كالحاجة إلى الانتماء وإلى تحقيق الذات.

١١ ـ الوعي بأهداف المنظمة والالتزام بها.

١٢ ـ اكتساب النظرة الشمولية عن سير العمل وذلك بسبب

الاطلاع على الإجراءات العملية التي يقوم بها الآخرون.

١٣ - المشاركون في حلقات الجودة أقدر من غيرهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل، لأنهم أقرب الناس إلى أسباب ظهور المشكلات ومعرفة طبيعتها.

١٤ - يعتبر هذا الأسلوب أقل تكلفة من الحلول التي تقترحها الإدارة أو من الخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة الإدارية.

١٥ - تدل التجربة على أن حلقات الجودة تحل ما نسبته (١٠ - ٢٠٪) من مشكلات العمل.

○ أساليب دعم الإدارة لحلقات الجودة:

تتبع الإدارة عدة أساليب لتحقيق دعمها لحلقات الجودة، ولعل من أبرز هذه الأساليب ما يلي:

١ - توفير الوقت الضروري للعاملين لتنفيذ برامج الحلقة.

٢ - تخصيص وقت لحضور ما تقوم به الحلقة من عروض إدارية.

٣ - تخصيص وقت للقيام بزيارات تفقدية طارئة أثناء عقد اجتماعات الحلقة.

٤ ـ اختيار الوقت المناسب للرد على اقتراحات الحلقة.

٥ ـ اتخاذ مواقف مشجعة للحلقات ومدافعة عنها.

٦ ـ توفير الإمكانيات المالية للحلقة حسب احتياجاتها.

٧ ـ اطلاع لجنة التسيير على ردود الفعل تجاه المشكلات التي تواجه الحلقة.

٨ ـ تهيئة المناخ الملائم للتطوير والتقدير الذاتي.

○ الهيكل التنظيمي لحلقات الجودة:

يتكون الهيكل التنظيمي لبرنامج حلقات الجودة من العناصر البشرية واللجان التالية:

١ ـ **الإدارة**: والتي تتحمل مسؤولية تقديم الدعم الإيجابي والمستمر لحلقات لجودة.

٢ ـ **لجنة التسيير**: والتي تتكون قبل إنشاء حلقات الجودة، وتعتبر بمثابة مجلس إدارة هذه الحلقات، ومهمتها الرئيسة توفير القيادة القادرة على أن تخطط وتهيىء وتنفذ برنامجاً ناجحاً ومستمراً لحلقات الجودة. وتتولى اللجنة أيضاً مسؤولية وضع إرشادات تشغيل حلقات الجودة، وإعداد الخطة المبدئية التي تتضمن ميزانية البرنامج، وعدد الحلقات المطلوب تشكيلها، والأقسام التي ستنشأ فيها الحلقات، وموعد بدء البرنامج،

وغيرها. وتضم لجنة التسيير (٦ ـ ١٢) عضواً، غالباً ما يكونون من مديري الإدارة العليا في المنظمة.

٣ ـ **المنسق**: يعتبر المنسق هو همزة الوصل بين أطراف حلقة الجودة، وهو مسؤول عن نجاح برنامج الحلقة. ومن أهم المسؤوليات التي تقع على عاتقه: الحصول على دعم الإدارة، تحديد الموارد المادية للحلقة، تحديد المادة التدريبية، إدارة وتنسيق عمليات تشغيل البرنامج، العمل مع لجنة التسيير ووضع الخطة المبدئية، وغيرها. ويتم أحياناً اختيار المنسق قبل تشكيل لجنة التسيير، وبهذا تكون من مسؤولياته أيضاً تشكيل هذه اللجنة.

٤ ـ **الاختصاصي**: يقوم الاختصاصي أو الخبير بمساعدة الأعضاء عندما يواجهون صعوبة تتعلق بحاجتهم إلى مهارة معينة لحل مشكلة ما أثناء تنفيذ برنامج حلقة الجودة.

٥ ـ **المسهل**: يتحمل المسهل مسؤولية مباشرة في توجيه اجتماعات حلقات الجودة، ويمارس أربعة أدوار رئيسة وهي: دور القدوة لأعضاء الحلقات وتقديم العون لهم، دور المدرب لقادة الحلقات، دور استشاري لعمليات تطوير العلاقات بين العاملين في حلقات الجودة، وأخيراً دور ضابط اتصال الإدارة.

٦ ـ **القائد**: يعتبر دور القائد دوراً مزدوجاً وصعباً، فهو موجه الحلقة وأيضاً هو عضو مشارك فيها، وتتلخص مسؤولياته فيما يلي:

أ ـ ضمان الفرص المتكافئة للمشاركين في مناقشة بنود جدول أعمال الاجتماع.

ب ـ توجيه المناقشة الوجهة الصحية ومساعدة المجتمعين على اتخاذ قرارات سليمة.

ج ـ التأكد من توافر قاعة مناسبة لعقد الاجتماع.

د ـ وضع جدول أعمال الاجتماع وإبلاغ الأعضاء به في بداية الاجتماع.

هـ ـ تكليف أحد المتطوعين بكتابة محضر الاجتماع، والتأكد من إرساله إلى جميع أطراف الحلقة وذلك قبل عقد الاجتماع التالي.

و ـ مراجعة بنود وأهداف الحلقة في اختتام الاجتماع.

ز ـ الاستفادة القصوى من أساليب عمل حلقة الجودة.

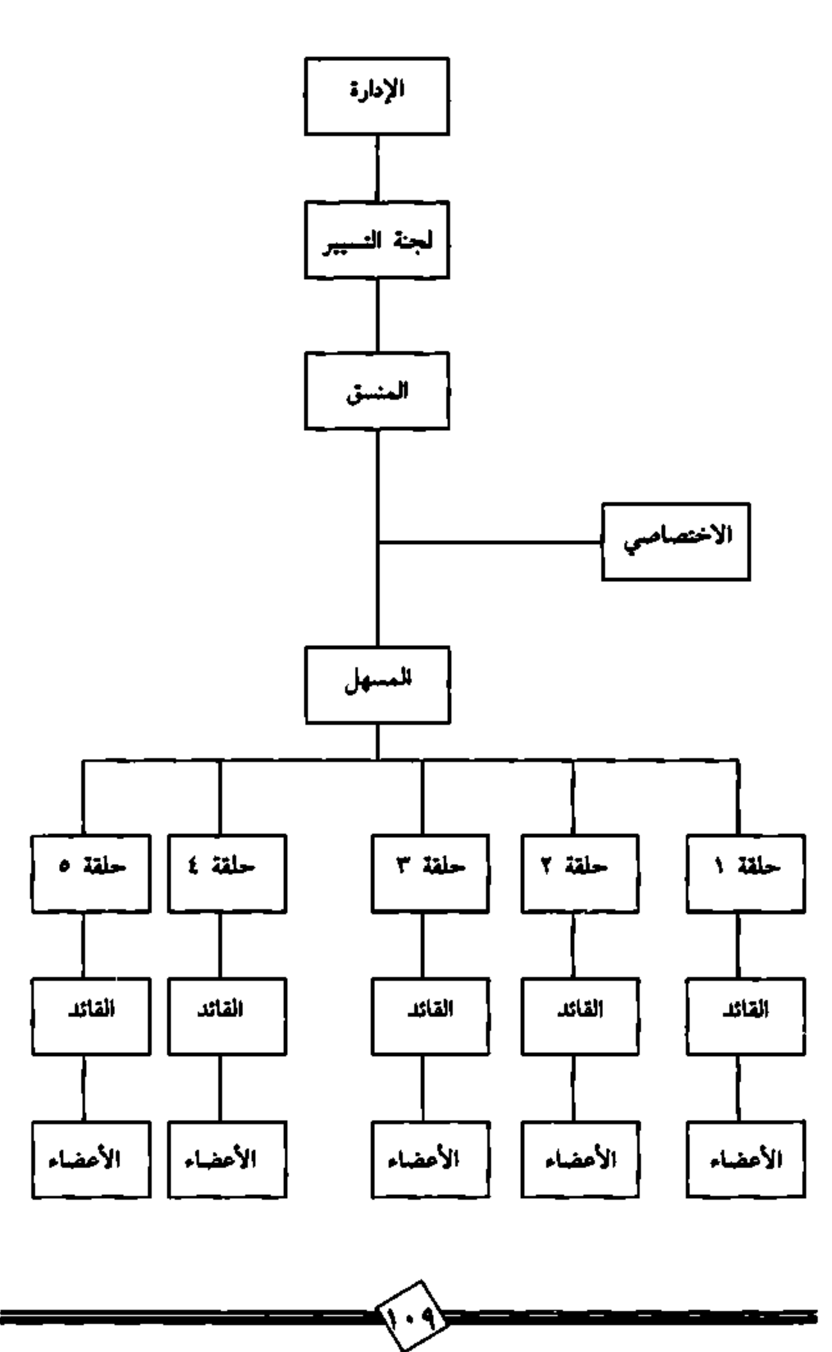
ح ـ مطالبة المشاركين في الاجتماع بتقويم الاجتماع وذكر نقاط القوة والضعف وذلك قبل انتهاء الاجتماع.

٧ ـ **الأعضاء**: وهم الأعضاء الذين تتكون منهم حلقات الجودة، حيث أنه بعد الانتهاء من مرحلة التدريب، يصبح أعضاء الحلقة ملتزمين بحضور الاجتماع الأسبوعي. في هذه الاجتماعات يقدم القائد والمسهل

المساعدة للأعضاء لتطبيق ما تلقوه في التدريب من مبادىء ومفاهيم. وتعتبر الوظيفة الرئيسة للأعضاء في هذه الاجتماعات هو تحديد وتحليل وحل المشكلات التي تواجههم في نطاق العمل[1].

---

(١) أسماء السيد وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤، ص ٦٣ ـ ٨١.


الإدارة
لجنة التسيير
المنسق
الاختصاصي
المسهل
حلقة ١
حلقة ٢
حلقة ٣
حلقة ٤
حلقة ٥
القائد
القائد
القائد
القائد
القائد
الأعضاء
الأعضاء
الأعضاء
الأعضاء
الأعضاء

تمرين
منظمتك إلى أين؟!

قبل أن نذكر الطريقة الرابعة عشر يرجى قياس درجة الجودة في منظمتك والتعرف عليها وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية[1]:

م	المواصفات	نعم	إلى حد ما	لا
١	المراجعون دائماً يأتون أولاً			
٢	لدينا قيادة فعالة			
٣	ثقافة المنظمة تعتبر مفتوحة وصريحة			
٤	الكل يعمل كفريق واحد			
٥	نجاح الموظفين دائماً مقدر			
٦	الموارد والجهود المفقودة تعتبر قليلة			

(١) أحمد السركال وجمال الجسمي وأسماء السيد، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤، ص ٢٢.

م	المواصفات	نعم	إلى حد ما	لا
٧	نعقد اجتماعات فعالة			
٨	تتفاعل مع التغيير بأسرع وقت ممكن			
٩	عملية التغيير تكون مخططة بدراسة وحرص			
١٠	آراء وأفكار الموظفين تؤخذ بعين الاعتبار			
١١	الموظفون يعرفون ما يدور في المنظمة			
١٢	المنظمة تعتبر مستقرة مالية			
١٣	الأفراد يشعرون بالفخر كونهم يعملون هنا			
١٤	يوجد للدنيا قيم وأسس واضحة للجميع			
١٥	الموظفون يملكون أهدافاً واضحة			
١٦	الإدارة دائماً على علم بما يجري في المنظمة			
١٧	نحن نستثمر الأفراد			
١٨	التنظيم يخدم احتياجات الأفراد			
١٩	القرارات في المنظمة تعتبر حكيمة وفعالة			
٢٠	الموظفون يعملون بكل ثقة وبصراحة			

الطريقة الرابعة عشر

التغيير بإدارة الجودة الشاملة

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أو الكلية (TQM) أو (Total Quality Management) إحدى طرق التغيير الحديثة، والتي تنظر إلى التغيير من منظار شمولي، إذ يحتوي نظام الجودة الشاملة على جودة التكنولوجيا المادية (الآلات، المعدات، الأساليب... إلخ)، وجودة التكنولوجيا البشرية (الارتقاء بالأداء الإنساني وتنمية استعداداته ومهاراته وقدراته ومعارفه السلوكية... إلخ، وجودة تكنولوجيا البيئة (بيئة العمل وصحة الأنظمة الفرعية وجودتها)[1].

حتى نتعرف على مفهوم «إدارة الجودة الشاملة» لا بد أولاً أن نتعرف على مفرداتها وهي «إدارة»، «الجودة»،

---

(١) سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٤١ ـ ٤٢.

«الشاملة»، ومن ثم يمكننا تعريف مصطلح «إدارة الجودة الشاملة». أما تعريف المفردات فهي كالتالي:

(١) مفهوم «الإدارة»:

هي الاستفادة من الإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وأقصر وقت وأدنى جهد وأفضل جودة.

(٢) مفهوم «الجودة»:

لقد تعددت مفاهيم العلماء للجودة، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

أ ـ يعرفها كروسبي بأنها: «التوافق للمتطلبات».

ب ـ ويعرفها واين بأنها: «رضا المستهلك».

ج ـ أما تعريف أيسو ٨٤٠٢ عام ١٩٨٦ فهو: «مجموعة من الخصائص والصفات للسلع أو الخدمات التي تتعلق بتدفقها لمقابلة الاحتياجات المعلنة والضمنية».

د ـ ويرى آخرون أن الجودة هي: «الوفاء بمتطلبات المراجعين، أول مرة، وكل مرة، وبأقل تكاليف».

هـ ـ ولعل من أفضل التعاريف ما عرفه بعض الباحثين فقال: «الجودة هي أن تتم العمليات الإدارية دون أي خطأ أو

عيب أو نقص، وأن تشبع حاجة المستفيدين ورضاهم من الخدمة»[1].

(٣) مفهوم «الشاملة»:

أي التي تشمل جميع عناصر العمل وتعم جميع أجزاء المؤسسة ويشارك فيها جميع العاملين.

(٤) مفهوم «إدارة الجودة الشاملة»:

هي «مشاركة جميع العاملين في جميع المستويات في الاستفادة من الإمكانات البشرية والمادية المتاحة لإنتاج سلعة أو خدمة وتحقيق الأهداف المرجوة، بأقل تكلفة، وأقصر وقت، وأدنى جهد، وأفضل جودة في جميع مجالات وعناصر العمل، بحيث يتم إشباع حاجات العملاء ورضاهم».

○ مقومات الجودة الشاملة:

للجودة الشاملة مقومات كثيرة ولكن أهمها أربعة مقومات يحسن مراعاتها وهي كما يلي:

---

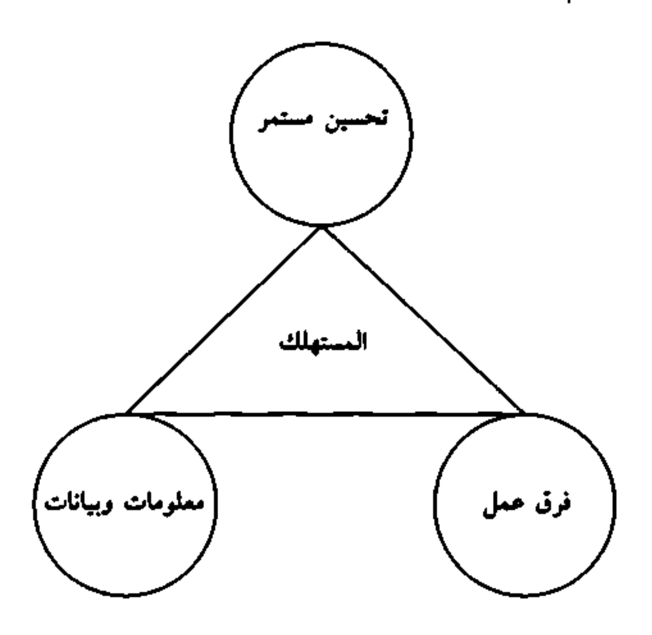
(١) أحمد السركال وجمال الجسمي وأسماء السيد، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤، ص ٣ ـ ٤.

١ ـ التركيز على العميل.

٢ ـ التحسين المستمر.

٣ ـ استخدام فرق العمل.

٤ ـ الاهتمام بالمعلومات وتطوير أنظمتها[١].



○ متطلبات إدارة الجودة الشاملة:

لإدارة الجودة الشاملة متطلبات عامة لا بد من توافرها حتى يمكن النجاح والوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد

---

(١) عبد الرحمٰن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤/٣/٢٥، ص ٤.

حدد بيرستين وسيدلك هذه المتطلبات وهي كما يلي:

١ ـ التزام الإدارة العليا بالجودة الإنتاجية في تصرفاتها وعدم تفويض الإشراف عليها للإدارات الدنيا في الهرم الوظيفي.

٢ ـ التوجه نحو خدمة العميل على جميع مستويات الإدارة.

٣ ـ ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات.

٤ ـ التدريب على المهارات اللازمة لتحقيق الجودة.

٥ ـ تطوير نظام المكافآت وكذلك النظام الخاص بتقدير المتميزين من الموظفين.

٦ ـ القضاء على كل معوقات تحسين الجودة والإنتاجية.

٧ ـ توفير وسائل اتصال مستديمة لمتابعة الجودة والإنتاجية.

○ ديمنج والأربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة:

يعتبر الأمريكي إدوارد ديمنج (Edwards Deming) أب الثورة التي تجلت في جودة الصناعة اليابانية، وكانت فلسفته تدور حول التطوير المستمر ومراقبة الجودة والولاء للهدف.

ويعتبر ديمنج أن مسؤولية الجودة ٨٥٪ منها تقع على عاتق الإدارة، و١٥٪ منها تقع على عاتق الموظفين. وضع

ديمنج أربعة عشر مبدأ لإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

(١) تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها، مع تطوير غاية مستقرة لتحسين أداء الإنتاج والخدمة.

(٢) تبني الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها.

(٣) التوقف عن الاعتماد على التفتيش (الرقابة) لتحقيق الجودة، والاعتماد على عدم التوقف عن استمرآرية التحسين.

(٤) تغيير فلسفة الشراء من خلال استبدال التعامل على أساس الأسعار المحددة فقط.

(٥) الاستمرارية في تحسين عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.

(٦) تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.

(٧) تبني وتأصيل القيادة في الإدارة ودورها في استمرارية التحسن.

(٨) الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.

(٩) القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.

(١٠) الابتعاد عن الخوف من التغيير.

(١١) التخلص من الإدارة بناء على النسب الرقمية للقوى العاملة والأهداف الرقمية للإدارة.

(١٢) القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالعمل والبراعة في الأداء مع التخلص من تقويم الأداء السنوي للأفراد.

(١٣) إعداد وتنفيذ برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب والتنمية الذاتية لكل موظف.

(١٤) جعل جميع موظفي المنظمة يعملون من خلال فريق واحد وذلك لتحقيق التحول إلى نظام الجودة.

○ جوران والمبادىء العشرة لإدارة الجودة الشاملة:

يركز جوران (Juran) في كتاباته على الجودة في الأداء من خلال القضاء على عملية التبذير والتأخير في الأداء والتخلص من دواعي إعادة العمل.

وقد وضع جوران انموذجاً يدعو إلى وجود فرق عمل لحل ومعالجة بعض المشكلات التي تظهر أثناء العمل، كما أكد على ضرورة مشاركة العاملين في جميع المستويات بعد حصولهم على المهارات الضرورية التي تؤهلهم لتحسين الأداء، وذلك لتحقيق التغيير في المنظمة ومن ثم الحصول على الجودة الكلية المطلوبة. وقد حدد جوران عشرة مبادىء لتبني وإدارة الجودة الشاملة وهي كما يلي:

(١) بناء الوعي للحاجات، واستغلال الفرص للتحسين.

(٢) وضع أهداف للتحسين.

(٣) تنظيم الأفراد للوصول إلى الأهداف.

(٤) توفير فرص تدريب للمنظمة ككل.

(٥) القيام بتنفيذ المشروعات لحل المشكلات (Learning by Doing).

(٦) إعداد التقارير عن تطوير مراحل العمل.

(٧) إعطاء الاعتراف والتقدير.

(٨) المشاركة في معرفة النتائج لكل الأفراد.

(٩) تسجيل التطور.

(١٠) الاحتفاظ بمعدلات التطور كجزء من النظام العام للمنظمة.

○ كروزبي ومبادئه الأربعة لإدارة الجودة الشاملة:

أما كروزبي فقد اهتم بالمخرجات وجعلها أساس الجودة الشاملة وذلك عن طريق الحد من العيوب في الأداء ووضع بعض المعايير التي لا تقيس الخلل فحسب وإنما تقيس أيضاً التكلفة الإجمالية للجودة. كما قام كروزبي بالتأكيد على أربعة مبادىء للجودة الشاملة وهي:

(١) مفهوم الجودة يتوافق مع المتطلبات، حيث أن الخدمة أو السلعة تحتوي على ١٠٪ من الخصومات و٩٠٪ تعكس ماذا يريد الجمهور.

(٢) نظام العمل في المنظمة لا بد أن يؤدي إلى تحقيق الجودة.

(٣) معايير أداء الجودة لا تشتمل على أية أخطاء.

(٤) كلما كانت الجودة عالية قلّت التكلفة والعكس صحيح.

لقد حاولنا في الصفحات السالفة توضيح الخطوط العامة لإدارة الجودة الشاملة والتي يحسن بالمنظمات دراستها عن قرب، علماً بأنه يمكن للمرء التعرف على الملامح الرئيسة لهذا الأسلوب التغييري وذلك بتأمل ودراسة المتطلبات والمبادىء التي سطرها كل من بيرستين وسيدللك وديمنج وجوران وكروزبي والتي تم ذكرها من قبل[١].

وأخيراً نود التأكيد على خمس نقاط رئيسة في إدارة الجودة الشاملة، والتي اعتبرها بعض خبراء الإدارة ميثاقاً للجودة الشاملة وهي كما يلي:

(١) الحكم على الجودة يتم من قبل المستهلك، كما أن

(١) أحمد السركال وجمال الجسمي وأسماء السيد، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤، ص ٨ ـ ١٩.

جميع المنتجات والخدمات هدفها الأساسي رضاءه الذي في ضوئه يجب أن تتحدد نظم الجودة بالمنظمة.

(٢) إحساس المستهلك بالقيمة والرضا والأهمية تحددها عوامل عديدة تظهر عند قيامه بالشراء أو الامتلاك أو تلقي الخدمة.

(٣) أهم هذه العوامل هي علاقة المنظمة بالمستهلك المبنية على الثقة والولاء والمصداقية.

(٤) مفهوم الجودة لا ينطوي فقط على وفاء السلعة أو الخدمة لتوقعات المستهلك واحتياجاته، وإنما يتضمن أيضاً الارتقاء بهذه التوقعات وتميزها.

(٥) هذا الارتقاء والتميز يتحقق من خلال تقديم الجديد، والاستجابة السريعة، والعلاقة (المباشرة) مع المستهلك[١].

❋ ❋ ❋

---

(١) عبد الرحمٰن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ٢٥/٣/ ١٩٩٤، ص ١٦.

الطريقة الخامسة عشر

التغيير بالهندرة

تعتبر طريقة «الهندرة» أو «إعادة الهندسة الإدارية» أو «إعادة البناء الشاملة» أو «إعادة هندسة نظم العمل» إحدى الطرق الحديثة في إدارة التغيير، والتي وضعها كل من مايكل هامر وجيمس شامبي.

قام هامر وشامبي بشرح طريقة الهندرة في كتاب أسمياه: «إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات». هذا الكتاب أحدث ثورة في عالم الإدارة، حيث ترجم إلى ثلاثين لغة، وبيع منه أكثر من مليوني نسخة، كما أن بعض المتخصصين في علم الإدارة يعتبره أهم كتاب تم تأليفه في التسعينات وأحد أهم ثلاثة كتب في الإدارة في القرن العشرين.

طريقة الهندرة هي طريقة التغيير الجذري لا الترقيعي، وهي طريقة يحسن بمن يرغب في التغيير أن يتعرف عليها.

وسوف أقوم باختصار ما ذكره هامر وشامبي في كتابهما المذكور آنفاً وذلك من أجل توضيح جوانب هذه الطريقة والمبادىء التي تقوم عليها وكيفية تطبيقها[1].

مفهوم الهندرة:

يرى هامر وشامبي أن التعريف العام الموجز والمبسط لمصطلح «هندرة نظم العمل» أو «الهندرة» هو: البدء من جديد، أي البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه.

كما لا يعني هذا المصطلح ترقيع ثقوب النظم السارية لكي تعمل بصورة أفضل، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.

والهندرة تتعلق بطرح السؤال التالي: إذا كنت سأقوم بإعادة تأسيس هذه المنظمة من جديد، فكيف سيكون شكلها في ظل ما لدي الآن من معلومات وفي ظل الوسائل التقنية

---

(١) مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ١٩٩٥، ص ١٩ ـ ٦٥.

الحالية؟ أي أن هندرة المنظمة تعني ترك العمل بالطرق القديمة والانطلاق نحو شيء جديد تماماً، الأمر الذي يتطلب العودة إلى نقطة البداية وابتكار أساليب أفضل لأداء العمل.

أما التعريف العلمي لمصطلح «الهندرة» فهو: «إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة، وليست هامشية تدريجية، في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة». ويتضمن هذا التعريف أربع كلمات أساسية وهي:

○ ١ ـ **أساسي** (Fundamental):

عند تطبيق الهندرة يجب طرح الأسئلة الأساسية عن المنظمة وكيفية إدارتها وتشغيلها مثل: لماذا نقوم بهذا العمل؟ أو لماذا نتبع أسلوباً معيناً في أدائه؟

إن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية يدفع المسؤولين إلى إعادة النظر في الأسس والفرضيات المحورية التي تحدد أساليب العمل المتبعة، والتي يثبت في كثير من الأحيان أنها مفاهيم خاطئة أو بائدة أو غير مواكبة للزمن.

إن الهندرة تبدأ من دون أي افتراضات راسخة أو ثوابت مسبقة، كما أنها لا تعتمد على مفاهيم أو قواعد جازمة، بل تتجاهل ما هو كائن وتركز على ما ينبغي أن يكون.

○ ٢ ـ جذري (Radical):

هذا التعبير مستخلص من الكلمة اللاتينية (RADIX) وتعني الجذور، وبالتالي فإن إعادة التصميم الجذرية تعني التغيير من الجذور، وليس مجرد تغييرات سطحية أو تجميلات ظاهرية للوضع القائم، وإنما هي التخلص من القديم تماماً.

وبالنسبة للهندرة فإن ذلك يعني التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة ومستحدثة لأداء العمل. من هذا المنطلق فإنها تعني التجديد والابتكار وليس مجرد تحسين أو تطوير أو تعديل أساليب العمل القائمة.

○ ٣ ـ فائق (Dramatic):

الهندرة لا تتعلق بالتحسينات النسبية المضطردة والشكلية، بل تهدف إلى تحقيق طفرات هائلة وفائقة في معدلات الأداء. فمثلاً، إذا كان أداء المنظمة يقل بنسبة ١٠٪ عن المعدل المستهدف، وإذا كانت التكاليف مرتفعة عن الحد المعقول بنسبة ١٠٪، أو يقل معدل الجودة بنسبة ١٠٪، أو يحتاج مستوى خدمات العملاء إلى زيادة بنسبة ١٠٪، فإن الشركة لا تحتاج في هذه الحالة إلى هندرة.

إن عملية الهندرة تعتبر ضرورة عندما تبرز الحاجة إلى

إجراء تغييرات كلية وجذرية في الأساليب ومستويات الأداء، حيث أن التحسينات البسيطة قد لا تحتاج لأكثر من ضبط بسيط لأوتار العمل، بينما يتطلب التغيير الكلي نسف القوالب القديمة تماماً واستبدالها بالجديد المبتكر.

○ ٤ ـ **العمليات** (Processes):

بالرغم من أن هذه العبارة هي الأهم في تعريف مصطلح الهندرة، إلا أنها تمثل أكثر المفاهيم صعوبة أمام المسؤولين الإداريين، حيث يركز فريق العمل عادة على الوظائف والهياكل التنظيمية بدلاً من العمليات.

وحسب تعريفنا فإن كلمة «العملية» تعني مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذي قيمة للعملاء.

وبمعنى آخر، فإن «العملية» هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبات العميل (سواء كان هذا العميل من خارج المنظمة أو كان من داخلها)، فمثلاً إذا اعتبرنا طلب الشراء مدخلاً، يكون تسليم البضائع المطلوبة إلى العميل هو المنتج الذي يرمز للقيمة الناتجة عن عملية الشراء.

وطبقاً لتأثير نظرية «آدم سميث» الخاصة بتقسيم العمل إلى مهام بسيطة وإسناد كل منها إلى أخصائي، فإن الشركات صارت تركز على المهام الفردية في هذه العملية، وهي

استلام طلب الشراء، وإخراج البضائع المطلوبة من المستودع،... إلخ، بينما تتجاهل الهدف الأكبر والأساسي لعملية الشراء المتمثل في تسليم البضاعة إلى العميل.

إن كل مهمة من هذه المهام الفردية تحظى بالأهمية، ولكنها لا تعني منفردة أي أهمية لدى العميل ما لم تؤدي النتيجة النهائية لعملية الشراء إلى استلامه للبضاعة. وبمعنى آخر فإن الهندرة تركز على «العملية» ككل متكامل دون تجزئة، حيث يحاول أصحابها إنجاز العملية مرة واحدة.

الهندرة وتميزها عن الأساليب الإدارية الأخرى:

ومن المهم الإشارة هنا إلى أن إعادة الهندسة الإدارية تختلف عن النظريات والأساليب الإدارية المطروحة في الساحة الإدارية اليوم، حيث أن الأشخاص الذين لديهم معلومات غير كافية عن «الهندرة» أو الذين طرح عليهم ذلك المفهوم لأول مرة يذهبون سريعاً إلى الاستنتاج بأنه لا يختلف عن برامج تحسين العمل السابقة.

فمثلاً، قد يقول بعض الناس بأن «الهندرة» مجرد إسم آخر لتقليص العمالة أو يشبهونه بإعادة الهيكلة أو بأساليب العمل الأخرى السائدة، لكن «الهندرة» في الواقع لا تمت بصلة إلى معظم هذه الأساليب. وحتى الأساليب القليلة التي

تلتقي معها في بعض الأفكار فإنها تختلف عنها اختلافاً جوهرياً.

في المقام الأول وبالرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه تقنية المعلومات في مجال الهندرة، يتضح أن «إعادة الهندسة» ليست مجرد تطبيق النظم الآلية، كما أن تحويل العمليات اليدوية إلى آلية هو مجرد توفير أساليب أكثر فعالية لأداء نفس الأخطاء السابقة.

كذلك يجب عدم الخلط بين الهندرة واستخدام نظم المعلومات المتقدمة في العمل، والذي يعني استبدال نظم معلومات قديمة بأخرى حديثة، الأمر الذي لا يضيف جديداً سوى إحلال تقنية عالية مكان تقنية متخلفة لأداء نفس الأعمال القديمة.

«الهندرة» أيضاً لا تعني إعادة هيكلة العمليات أو تقليص حجمها والتي هي مجرد أساليب وهمية لتخفيض الإنتاج عند انخفاض الطلب. فبينما ترمي هذه الأساليب إلى تقديم إنتاج أقل بطاقة أقل، فإن الهندرة على العكس من ذلك ترمي إلى تقديم إنتاج أكبر بطاقة أقل.

كما أن الهندرة لا تشبه إعادة التنظيم وتقليص أو توسيع التنظيم أفقياً، بالرغم من أنه قد ينتج عنها تنظيم موسع أفقياً. وكما أشرنا أعلاه فإن مشكلات الشركات لا

تكمن في هياكلها التنظيمية وإنما في اتجاهات تدفق عملياتها. إن إعادة التنظيم التي ينتج عنها تنظيم إداري جديد لكي يشرف على نفس العمليات القديمة، هي مجرد تفريغ مشروب عديم الصلاحية في زجاجات جديدة.

وكذلك الشركات التي تحاول كسر قيود البيروقراطية تمسك بالعصا من الطرف الخطأ، لأن المشكلة ليست في البيروقراطية التي كانت حلاً لمشكلة الفوضى خلال المائتي عام الأخيرة.

المشكلة الأساسية التي ما زالت البيروقراطية السبيل الوحيد لحلها تتمثل في العمليات المقسمة التي تعمل البيروقراطية كرباط يصلها ببعض، وبالتالي فإن السبيل للتخلص من البيروقراطية هو الهندرة، بحيث يتم إلغاء التقسيم السابق للعمليات مما ينفي الحاجة إلى وجود الأساليب البيروقراطية للربط بينها.

كما أن الهندرة تختلف عن أساليب تحسين الجودة وإدارة الجودة الشاملة (TQM) أو أي من أساليب تحسين الجودة الأخرى، ولكنها تشترك معها في عدد من الأفكار مثل إدراك أهمية العمليات والبدء بتلمس احتياجات العميل في كل عملية، ثم الانطلاق من ذلك نحو الخطوات اللازمة لتلبيتها.

ومع ذلك فإن مفهوم الهندرة يختلف جوهرياً عن مفاهيم تحسين الجودة، لأن برامج الجودة تعمل في إطار العمليات القائمة ومحاولة تطويرها عن طريق إجراء تحسينات مستمرة ومتوالية. فيكون الهدف هنا هو أداء ما نقوم به بطريقة أفضل، بينما تهدف الهندرة إلى النقيض من ذلك تماماً، وهو إجراء تغييرات جذرية ليس عن طريق تطوير العمليات القائمة وإنما بالتخلي عن تلك العمليات واستبدالها بنظم عمل جديدة تماماً. وعليه فإن الهندرة تتبنى منظوراً مختلفاً لإدارة التغيير عن لمفهوم الذي تتبناه برامج تحسين الجودة.

خلاصة القول، أن الهندرة هي العودة إلى تعريفنا الأساسي المكون من ثلاث كلمات وهي: «البدء من جديد»، أي «البدء من نقطة الصفر». يعني ذلك البدء مرة أخرى بورقة بيضاء خالية من أي افتراضات مسبقة تماماً أو ثوابت راسخة، وابتكار أساليب جديدة للعمل تحمل جزءاً ضئيلاً أو تختلف تماماً عن مفاهيم العصور الماضية.

من هذا المنطلق فإن «الهندرة» هي نقض لمفاهيم «الثورة الصناعية» ورفض لأفكار آدم سميث التي تأسست على نظرية «تقسيم العمل»، واقتصاد القطعة، والرقابة المتدرجة، وغيرها من المفاهيم التي دعا إليها هذا الفيلسوف والعالم الاقتصادي في كتابه الشهير ثروة الأمم (Wealth of

(Nations الصادر عام ١٧٧٦ م، والتي كان لها الأثر الكبير في الثورة الصناعية والإدارية. إن «الهندرة» هي رفض لكثير من هذه المفاهيم، والعمل على إيجاد نماذج وأساليب جديدة ومختلفة لتنظيم العمل.

مجال الهندرة:

من الأمور التي ينبغي إدراكها أن الهندرة تستهدف العمليات (PROCESSES) وليس التنظيمات (ORGANIZATIONS)، وبالتالي فإن الشركات لا تُهَنْدِز الإدارات وإنما تُهَنْدِزْ العمل الذي تؤديه تلك الإدارات.

وينشأ الارتباك بين مفهومي الوحدات التنظيمية (OTGANIZATION UNITS) والعمليات (PROCESSES) التي تستهدفها الهندرة لأن التنظيمات الإدارية، مثل الإدارات والأقسام، تعتبر مألوفة ومتعارف عليها في مجال العمل، بينما لا ينطبق ذلك على العمليات. وكذلك تعتبر الحدود التنظيمية واضحة ويمكن رسمها على الخرائط التنظيمية بينما لا يتوفر ذلك بالنسبة للعمليات. وتتخذ الوحدات التنظيمية مسميات معروفة بينما لا ينطبق ذلك على العمليات في معظم الأحيان.

ولكي نفهم العمليات بصورة أفضل، علينا أن نطلق عليها مسميات تحدد بداياتها ونهاياتها، وأن نضع تصورات

لجميع المهام التي يتم إنجازها بين بداية ونهاية كل عملية.

على سبيل المثال، فإن مسمى التصنيع الذي يبدو كمسمى إدارة، يمكن تسمية العملية بطريقة واضحة فنقول: من الشراء إلى الشحن، وفيما يلي بعض العمليات العامة ومسمياتها الجديدة:

١ ـ عملية تطوير المنتج: من الفكرة إلى تصميم النموذج

٢ ـ عملية المبيعات: من رصد العميل إلى تلقي طلب الشراء

٣ ـ عملية تلبية طلبات العملاء: من تلقي الطلب إلى تسديد الفواتير

٤ ـ عملية الخدمة: من طلب المعلومات إلى تقديم الحل.

خصائص الهندرة وركائزها:

ما هي الخصائص التي تتميز بها الهندرة والركائز التي تقوم عليها، والتي عند توفرها أو توفر بعضها يمكننا القول أنه قد تمت الهندرة؟

إنه سؤال مهم أجاب عليه هامر وشامبي، حيث اكتشفا

من خلال مشاركتهما في مشروعات الهندرة في العديد من المؤسسات وجود كثير من أوجه الشبه بين مختلف نظم العمل بعد هندرتها، بالرغم من اختلاف نوع الصناعة وطبيعة كل عملية. وفيما يلي بعض الخصائص المشتركة بين نظم وأساليب العمل بعد هندرتها:

○ ١ ـ دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة:

الخاصية المشتركة بين نظم العمل المهندرة هو اختفاء خط التجميع (ASSEMBLY LINE)، أي دمج عدة وظائف منفصلة في وظيفة واحدة.

فقد لاحظنا ذلك في شركة (آي بي إم) للائتمان، حيث تم دمج عدة وظائف تخصصية مثل مراجع ائتمانات أو مثمن في وظيفة جديدة واحدة تسمى منظم الصفقات (DEAL STRUCTURER).

كما لاحظنا تنظيماً مشابهاً في إحدى شركات الإلكترونيات التي قامت بهندرة عملية تنفيذ طلبات العملاء بدمج وإسناد جميع خطواتها إلى موظف واحد خادم للعملاء (CUSTOMER SERVICES REP).

والذي يتولى مسؤولية إنهاء جميع إجراءات العملية من البداية إلى النهاية، ويمثل جهة اتصال موحدة مع العملاء، وقد أطلقنا عليه مسمى مسؤول العملية (CASE WORKER).

ومع ذلك، ليس من السهل دائماً دمج كافة خطوات العمل في وظيفة واحدة خاصة في العمليات ذات الإجراءات المطولة، مثل: عملية تسليم المنتج التي تتم إجراءاتها في عدة مواقع مما يحتم على الشركة إسناد تلك المهمة إلى عدد من الموظفين. وفي بعض الحالات قد يكون من غير المنطقي أن يتعلم شخص واحد كافة المهارات التي تحتاجها عملية معينة.

حدث ذلك في شركة «بيل أتلانتيك» حيث وجدت صعوبة في إسناد مهمة تركيب دوائر للاتصالات الرقمية ذات السرعة العالية إلى موظف واحد.

ولتفادي المشكلات الناتجة عن تعدد الجهات المختصة بتلك المهمة قامت بتنظيم ما أسميناه فريق العملية (CASE TEAM) والذي يضم مجموعة من الموظفين يملكون المهارات اللازمة لتنفيذ طلبات تركيب دوائر الاتصالات المعنية. تم جمع أعضاء فريق الخدمة الذين كانوا يعملون سابقاً بإدارات مختلفة ومواقع مختلفة في وحدة واحدة، وأسندت إليهم المسؤولية الكاملة عن تلك العملية.

وبالرغم من استمرار بعض التأخير نتيجة لتبادل خطوات العمل بين أعضاء الفريق إلا أنه تأخير لا يقارن مع الوضع السابق عندما كان الموظفون المختصون موزعين على عدة إدارات ومواقع جغرافية مختلفة. الأهم من ذلك كله أنه أصبحت هناك جهة واحدة محددة بالشركة تتولى مسؤولية تنفيذ العملية.

لا شك في أن المميزات الناتجة عن دمج العمليات وفرق الخدمة تبدو جلية تماماً حيث أن إلغاء تعدد جهات الاختصاص يعني التخلص من الأخطاء وتأخير أو إعادة العمل.

وبالمثل فإن مفهوم مسؤول الخدمة الذي ينفذ عملية كاملة يؤدي إلى إنجاز العملية بسرعة تزيد عشرة أضعاف عن أسلوب خطوط التجميع السابقة.

وبذلك نجحت شركة بيل أتلانتيك في خفض الوقت اللازم لتركيب دوائر الاتصالات الجديدة من ثلاثين يوماً إلى ثلاثة أيام فقط، وفي حالات أخرى قد يستغرق ذلك بضع ساعات. ونظراً لأن هذا الأسلوب الجديد يحد من الأخطاء فإن الشركة لن تحتاج إلى عمالة إضافية لكشف وتصحيح تلك الأخطاء.

تؤدي العمليات المدمجة أيضاً إلى خفض التكاليف الإدارية غير المباشرة، حيث يحتاج الموظفون المختصون بكل عملية إلى مستوى أقل من الإشراف نظراً لمسؤوليتهم الكاملة عن تلبية طلبات العملاء حسب المواعيد المحددة ومن دون أخطاء.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الشركة تشجع هؤلاء الموظفين من خلال الصلاحيات الكبيرة الممنوحة لهم على اكتشاف

أساليب أكثر إبداعاً لتحقيق المزيد من التخفيض في وقت وتكاليف العمل إلى جانب تقديم منتجات أو خدمات خالية من العيوب والأخطاء.

ومن المميزات الأخرى للعمليات المدمجة تحسين مستوى المراقبة نظراً لتنفيذها بوساطة عدد أقل من الموظفين مما يسهل توزيع المسؤوليات عليهم ومراقبة أدائهم.

○ ٢ ـ الموظفون يتخذون القرارات:

لا تقوم الشركات التي تتبنى الهندرة بدمج العمليات أفقياً بإسناد المهام المتعددة والمتوالية إلى مسؤولي الخدمة أو فرق الخدمة فقط، وإنما تدمجها رأسياً أيضاً.

ويعني دمج العمليات رأسياً أنه بدلاً من لجوء الموظف في إحدى مراحل العمل إلى رؤسائه للحصول على قرار معين بشأن العمل، أصبح الأمر الآن في يد الموظف لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، وبالتالي فإنه بدلاً من فصل عملية اتخاذ القرارات عن العمل الفعلي كما كان في السابق، أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل، يقوم به الموظفون بأنفسهم، بعد أن كان هذا الدور حكراً على المديرين فقط.

يختلف هذا المفهوم الجديد عن مفهوم الإنتاج الجماعي الضخم السابق والذي بني على افتراض أن العاملين الذين يقومون فعلياً بأداء العمل ليس لديهم الوقت ولا الرغبة

في مراقبته، كما أنهم يفتقدون الدراية الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

وانطلاقاً من ذلك الافتراض تم بناء التنظيمات الإدارية الهرمية حيث يقوم الموظفون بأداء العمل بينما يقوم المديرون بالإشراف عليهم ومعالجة المشكلات والأخطاء.

ومن مميزات دمج العمليات أفقياً ورأسياً الحد من تأخير العمل، وخفض تكاليف العمل غير المباشرة، بالإضافة إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، وتفويض الموظفين المزيد من الصلاحيات.

○ ٣ ـ تنفيذ خطوات العمليات حسب طبيعتها:

يتميز مفهوم الهندرة بالتخلي عن أسلوب ترتيب الخطوات المتتالية للعمل، وإخضاع الترتيب لطبيعة العملية نفسها. والتدفق الطبيعي للعمل هو البديل المنطقي لخطوط العمل (WORKLINES) المصطنعة والتي لا تفيد في شيء سوى تأخير إنجاز العمل.

إن التخلي عن أسلوب «خطوط العمل» يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل بطريقتين، الأولى: تتمثل في إنجاز العديد من خطوات العمل في وقت واحد. والثانية: خفض الوقت المستغرق بين خطوات العمل الأولى والأخيرة مما يؤدي إلى تضييق الفارق الزمني بين تلك الخطوات.

يؤدي هذا بدوره إلى تفادي حدوث الاختلافات بسبب طول الفترة واحتمال أن تطرأ أي تغييرات في بيئة العمل من شأنها التأثير على صلاحية وملاءمة خطوات العمل الأولى التي يكون قد مضى عليها وقت، أو جعل الخطوات الأخيرة غير مطابقة للخطوات الأولى نتيجة للمسافة الزمنية بينهما.

○ ٤ ـ تعدد خصائص ومواصفات العمليات:

يمكن أن نطلق على الخاصية الرابعة لأوجه الشبه بين العمليات المهندرة «نهاية عصر توحيد العمليات الإنتاجية»، حيث كان ذلك منطبقاً على أساليب الإنتاج الجماعي (MASS PRODUCTION) والأسواق العامة المتشابهة (MASS MARKETS).

أما الآن وفي عصر الأسواق المتنوعة والمتغيرة، أصبح ذلك المفهوم بالياً وغير مواكب لمتطلبات بيئة العمل الحالية، والتي تستدعي تنويع مواصفات كل عملية لكي تتناسب مع الأسواق والحالات والمدخلات الإنتاجية المختلفة.

تبدأ العمليات ذات المواصفات المتنوعة بخطوة ثلاثية (TRIAGE) لتحديد أفضل مواصفات للعملية بكل سوق. وقد طبقت هذا المفهوم شركة (أي بي إم) للائتمان، حيث طرحت ثلاث مواصفات لعملية إصدار الائتمانات، الأولى: للحالات المباشرة والتي يتم تنفيذها عن طريق الحاسب

الآلي، والثانية: للحالات متوسطة التعقيد والتي يتم تنفيذها عن طريق منظم الصفقات، والثالثة: للحالات المعقدة والتي يتم تنفيذها بوساطة ممثلي إجراءات الصفقات وبمساعدة المستشارين الأخصائيين.

وخير مثال على ذلك هو إجراءات التصديق على تصميمات المباني بالبلديات، حيث تعتبر تلك الإجراءات موحدة سواء بالنسبة للمباني الصغيرة أو للأبراج الضخمة مما يتطلب الانتظار لفترات طويلة للحصول على التصديق لإجراء تعديلات بسيطة بأحد المنازل وهي نفس الفترة المطلوبة للمباني الضخمة الكبرى.

وعادة ما تكون العمليات التقليدية المصممة بطريقة واحدة لمعالجة جميع الحالات في غاية التعقيد، نظراً لضرورة اشتمالها على إجراءات واستثناءات خاصة لمعالجة نطاق واسع من الحالات. بينما تكون العمليات ذات المواصفات المتعددة، على النقيض من ذلك، في غاية التبسيط نظراً لأن كل من مواصفاتها يتم تصميمه لمعالجة الحالات المناسبة فقط، وبالتالي تنتفي الحاجة إلى الإجراءات والاستثناءات الخاصة.

○ ٥ ـ إنجاز العمل في مكانه:

الخاصية الخامسة للعمليات المهندرة هي نقل العمل

عبر الحدود التنظيمية، حيث كان نظام العمل في الشركات التقليدية يعتمد على التخصص الكامل.

فعلى سبيل المثال، عندما تحتاج إدارة الحسابات إلى أقلام جديدة تقوم بالاتصال بإدارة المشتريات التي تقوم بدورها بإجراء الاتصالات اللازمة مع الموردين لاختيار الأصناف والأسعار المناسبة ثم شراء الأقلام المطلوبة وإرسالها إلى الحسابات.

يعتبر مثل هذا الإجراء مكلفاً ومطولاً، حيث يتضمن مشاركة عدة إدارات بالإضافة إلى التكاليف غير المباشرة المرتبطة بمتابعة كافة المستندات والتنسيق بين جميع تلك الجهات.

وقد اكتشفت إحدى الشركات أنها تنفق مائة دولار للحصول على مشتريات أو خدمات خارجية بقيمة خمسمائة دولار أو أقل. لذا قررت إسناد مسؤولية شراء الاحتياجات البسيطة إلى الإدارة المحتاجة لتقوم بتلك المهمة بنفسها، وعليه أصبحت إدارة الحسابات في المثال المشار إليه أعلاه تقوم بشراء احتياجاتها من الأقلام مباشرة خصماً من ميزانيتها وينحصر دور إدارة المشتريات فقط في إبلاغها بالموردين والأسعار المعتمدة.

ينتج عن هذا الأسلوب حصول الإدارات على

احتياجاتها من المواد بسرعة أكبر وبتكاليف أقل بالنسبة للشركة من خلال اختصار الجهات والخطوات المتبعة في تأمين تلك الاحتياجات.

وفي بعض الحالات يكون من الأفضل قيام المورد بجزء أو كل العمل نيابة عن العميل. ينطبق هذا المثال على شركة «نافيستار» لصناعة الشاحنات حيث أوكلت مهمة إدارة المخزون الخاص بالإطارات التي تستخدمها على شاحناتها إلى الشركة الموردة لتلك الإطارات، وهي شركة «جوديير»، نظراً لأنها أكثر خبرة في هذا المجال، مما ساعدها على تبسيط عملياتها وتخفيض كمية المخزون من الإطارات بنسبة تتجاوز ٧٥٪.

○ ٦ ـ خفض مستويات الرقابة والمراجعة:

تعتبر الهندرة أن أنشطة الرقابة والمراجعة من الأعمال عديمة القيمة والتي تؤدي الهندرة إلى تقليصها. بمعنى آخر، فإن الهندرة تستخدم الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية فقط.

فقد كانت العمليات التقليدية محاطة بمستويات مفرطة من المراقبة والمراجعة والتي ليس لها أي قيمة مضافة للعمل سوى أنها تستخدم للتأكد من عدم إساءة استخدام الموظفين لصلاحياتهم في العمل.

على سبيل المثال، فإن إدارة المشتريات تقوم بمراجعة توقيع الشخص الموقع على طلب الشراء للتأكد من صلاحية توقيعه (بالنسبة لنوع وتكلفة المواد المطلوبة)، بالإضافة إلى التأكد من توفر الاعتمادات المالية اللازمة بميزانية الإدارة صاحبة الطلب.

وبالرغم من أن هدف تلك الإجراءات جدير بالتقدير، إلا أن كثيراً من الشركات تفشل في تقدير التكاليف المرتبطة بالضوابط الرقابية الصارمة التي تتطلب كثيراً من الوقت والعمل لإنجازها، وربما يكون ذلك ـ أحياناً ـ أكثر من الوقت والجهد الذي تتطلبه العملية السياسية وهي عملية الشراء، والأسوأ من ذلك أن تكون تكلفة المراجعة أكبر من تكلفة المواد المطلوب شراؤها.

لذلك تهدف الهندرة إلى اتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدالها الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة. يعني ذلك التجاوز عن الأخطاء البسيطة والمحدودة عن طريق تأجيل اتخاذ الإجراءات اللازمة في لحظة اكتشاف الخطأ أو النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية.

وفي مقابل ذلك تؤدي الهندرة إلى التعويض عن أي تجاوزات بسيطة محتملة في الصلاحيات من خلال تحقيق خفض أكبر في التكاليف والأعباء الأخرى المرتبطة بعملية المراقبة.

ينطبق ذلك على مثال عملية المشتريات عن طريق بطاقات الائتمان الذي أشرنا إليه في الخاصية الخامسة، حيث تعتبر البطاقات المعتمدة لمشتريات الإدارات في حد ذاتها مستوى محدداً للمراقبة، وإن أي تجاوزات في عملية الشراء، كما يتخوف المراجعون الداخليون، يتم اكتشافها من قبل مديري الإدارات عند قيامهم بمراجعة مصروفات إداراتهم.

ويرى مصممو ذلك الأسلوب أنه من الأفضل تقبل احتمالات التجاوزات المحدودة مقابل التخلص من التكاليف غير المباشرة المرتبطة بالضوابط الرقابية التقليدية (علماً بأن العمليات التقليدية السابقة ليست محصنة تماماً ضد التجاوزات بالرغم من الضوابط الرقابية الصارمة).

مثال آخر، هو أن بعض شركات التأمين على السيارات التي قامت باتباع أسلوب مشابه للأسلوب الذي أشارت إليه الهندرة، حيث كانت تلك الشركات في السابق ترسل ممثلي تسوية المطالبات (CLAIMS ADJUSTERS) ومقيِّمي المطالبات (CLAIMS APPRAISERS) لتقويم الأضرار التي تعرضت لها كل سيارة وتحديد نسبة مساهمة شركة التأمين في إصلاحها.

الهدف من هذه الخطوة الرقابية هو التأكد من عدم قيام الورشة المسؤولة عن الإصلاح بزيادة فاتورة الإصلاح أو إضافة أعمال غير ضرورية. ولكن ممثلي تسوية المطالبات لا يعملون بدون تكاليف، كما أنهم يتسببون في إبطاء العمل

مما يؤدي إلى استياء العملاء وربما يقوم بعضهم برفع قضايا على الشركة من جراء التأخير.

لذلك قامت بعض شركات التأمين بالاستغناء عن ممثلي تسوية المطالبات بالنسبة لحالات الحوادث البسيطة، والقيام بدلاً عن ذلك بإرسال صاحب المطالبة إلى إحدى ورش الإصلاح المعتمدة من قبلهم والالتزام بدفع كامل قيمة الإصلاحات المطلوبة.

ولكن كيف يتفادون احتمال قيام الورشة بزيادة فاتورة الإصلاح؟ يتم ذلك من خلال قيامهم دورياً بمراجعة فواتير كل ورشة ومقارنتها مع الأسعار السائدة، وبالتالي يمكنهم اكتشاف أي تجاوزات أو زيادات وتوجيه إنذار إلى الورشة المعنية للالتزام بالتكاليف المناسبة أو مواجهة إلغاء التعامل معها.

وجدت شركات التأمين أن هذا الإجراء يمكنها من تحمل أي مخالفات محدودة وقصيرة الأجل من قبل ورش إصلاح السيارات. ولكن في نفس الوقت تحقق فائدة أكبر من خلال تحسين خدمات وعمليات تسوية مطالبات العملاء التي أصبحت أقل تكلفة مع زيادة رضا العملاء عن خدماتها.

○ ٧ ـ تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات:

هذا مثال آخر لإجراءات العمل عديمة القيمة، والتي

تحد الهندرة منها من خلال تقليص عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

خير مثال على ذلك هو عملية حسابات المدفوعات بشركة فورد، حيث كانت الإجراءات القديمة تتضمن ثلاث جهات اتصال مع الموردين هي: إدارة المشتريات من خلال أوامر الشراء، ومكتب الاستلام من خلال مستندات الاستلام، وإدارة المدفوعات من خلال الفواتير.

يعني تعدد هذه الجهات وجود فرص كبيرة لعدم تطابق المعلومات حيث أن معلومات أمر الشراء قد تختلف عن معلومات مستندات الاستلام أو الفواتير.

ولكن عندما استغنت شركة فورد عن إجراءات الفواتير وقلصت جهات الاتصال الخارجية لعملية حسابات لمدفوعات من ثلاثة إلى اثنين، قللت أيضاً من فرص اختلاف المعلومات.

ونتيجة لذلك أصبحت إجراءات المراجعة والمطابقة التي كانت تقوم بها إدارة حسابات المدفوعات في السابق غير لازمة مما يعني إمكانية إجراء المزيد من التقليص في حجم إدارة حسابات المدفوعات.

○ ٨ ـ مفهوم مدير العملية (CASE MANAGER) يوفر جهة اتصالات موحدة:

يعتبر هذا الأسلوب من الخصائص المتشابهة لعمليات الهندرة، ويستفاد منه عندما تكون خطوات العملية معقدة جداً أو موزعة بين جهات ومواقع مختلفة، مما يجعل قيام موظف أو فريق عمل واحد بها أمراً مستحيلاً. وعليه، فإن «مدير الخدمة» يعمل كمنسق بين إجراءات «العمليات المعقدة» والعملاء، ويظهر أمام العميل كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها.

للقيام بهذا الدور وتمكينه من الرد على استفسارات العملاء ومعالجة مشكلاتهم فإن «مدير الخدمة» يحتاج إلى كافة نظم المعلومات التي يستخدمها المسؤولون عن تنفيذ خطوات العملية، وكذلك إمكانية الاتصال بهم للحصول على الإجابات اللازمة لاستفسارات وطلبات العملاء.

○ ٩ ـ الجمع بين المركزية واللامركزية:

تتمكن الشركات التي تطبق الهندرة من الجمع بين مميزات المركزية واللامركزية في عملياتها، حيث تساعد تقنية المعلومات المتطورة على تمكين الإدارات من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن الشركة ككل من الاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة.

على سبيل المثال، فإن تزويد ممثلي المبيعات الميدانيين بأجهزة حاسب آلي صغيرة مرتبطة بشبكة لاسلكية مع الإدارة العامة للشركة يوفر لرجال المبيعات الحصول على المعلومات الفورية اللازمة من الإدارة العامة.

وفي نفس الوقت، فإن الضوابط المصممة ببرامج الحاسب الآلي التي يستخدمونها في إبرام اتفاقيات البيع مع العملاء تحول دون عرض أية أسعار غير مناسبة أو تحديد أية التزامات أخرى لا تستطيع الشركة الوفاء بها.

كذلك تمكن هذه التقنية الشركات من هندرة عمليات المبيعات للتخلص من الآلية البيروقراطية المتمثلة في مكاتب المبيعات الميدانية الإقليمية، وزيادة استقلالية وصلاحيات ممثلي المبيعات، وفي نفس الوقت تحسين الضوابط الرقابية التي تمارسها الإدارة العامة للشركة على أسعار وشروط المبيعات.

والمثال الآخر للجمع بين أساليب المركزية واللامركزية ينطبق على بعض البنوك التي قامت بإنشاء قواعد لمعلومات العملاء على نطاق شبكة البنك حيث تشترك جميع إدارات البنك في استخدامها والاستفادة منها، كما تقوم كل إدارة بتغذية قواعد المعلومات المشتركة بالمعلومات التي تتوفر لديها عن كل عميل ومعاملاتها معه، وفي نفس الوقت تستفيد من تلك القواعد كمصادر للمعلومات الكاملة عن العملاء.

بهذه الطريقة يتسنى للإدارات المستقلة تنسيق أنشطتها، دون الحاجة إلى وجود وحدة مراقبة مركزية بيروقراطية.

التغييرات التي تحدثها الهندرة في بيئة العمل

عند تطبيق الهندرة فإن تغييرات أساسية تحدث في معظم أجزاء ومجالات العمل، ولعلنا نشير هنا إلى بعض هذه التغييرات وهي كما يلي:

○ ١ ـ تتحول وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات:

عندما تقدم الشركات على الهندرة فإنها تقوم بتجميع العمل الذي قسمه «آدم سميث» و «هنري فورد» إلى أقسام صغيرة في الماضي، فمثلاً «فرق العمليات» (وهي عبارة عن مجموعات من الموظفين الذين يعملون معاً لتنفيذ عملية كاملة) تبدو أسلوباً منطقياً لتنظيم الأشخاص الذين يقومون بأداء العمل فعلياً. ولا تتكون فرق العمليات من ممثلين لكل الإدارات المعنية وإنما تمثل بديلاً لتنظيم الإدارات القديمة السابقة.

○ ٢ ـ تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة:

يكتشف أعضاء فرق العمليات بعد الهندرة مدى

اختلاف العمل الجديد عن الوظائف السابقة التي اعتادوا القيام بها، حيث تكون المسؤولية عن نتائج العمل مشتركة بين أعضاء الفريق بدلاً من المسؤولية الفردية، علاوة على اشتراكهم في مسؤولية إنجاز العمل بأكمله وليس جزءاً منه، ولا يعتمدون على تعدد المهارات والقدرات المتوفرة لديهم فقط، وإنما عليهم أن يدأبوا على تطوير تلك المهارات.

أيضاً يكون كل عضو من أعضاء فرق العمل الجديدة ملماً بالخطوات الأساسية لكل عملية، ويشارك في تنفيذ تلك الخطوات، كما تصب جميع الجهود الفردية من أعضاء الفريق في المصلحة العامة لتنفيذ العمل الكلي وليس المهام الفردية.

إن العمل المركب يؤدي إلى تغيير جوهري وملموس بدرجة أكبر، حيث يتم التخلص من الأعمال غير الضرورية والتي لا تضيف قيمة أساسية للعمل: مثل المراجعة والمطابقة، وانتظار الخطوات السابقة، والمراقبة، والمتابعة، وغيرها من الأنشطة غير المنتجة والتي وجدت بحكم الضرورة، نظراً للحواجز التنظيمية الإدارية بين أقسام العمل وكذلك للتعويض عن تقسيم وتجزئة العمل والحاجة إلى تجميعه مرة أخرى. وهذا يعني إنفاق وقت أطول في العمل والإنتاج الفعلي.

وأيضاً، يصبح العمل أكثر إرضاءً وإقناعاً للعامل،

بسبب إحساس الموظفين بالمزيد من التحدي والإنجاز في أداء وظائفهم نتيجة قيامهم بإنجاز عملية كاملة أو جزء كبير منها، مما تكون له نتائج ملموسة بدرجة أكبر على نطاق الشركة.

كما يصبح العمل أكثر تحفيزاً نظراً لاشتمال صورة العمل الجديدة على المزيد من فرص النمو والتعلم، حيث أن التطور الشخصي في ظل بيئة فريق العمل لا يعني صعود الهرم الوظيفي فقط، وإنما يعني بعداً أوسع من ذلك، وهو توسيع المدارك وتعلم المزيد من المهارات، وهذا هو الإثراء الوظيفي بعينه، فمع نمو قدرات كل موظف ينمو أيضاً وضعه الوظيفي.

كما نستطيع القول أنه إذا كان مفهوم العمل في السابق هو مهام بسيطة يقوم بها موظفون بسطاء، فإنه يصبح في بيئة الهندرة «مهام معقدة يؤديها موظفون أذكياء».

○ ٣ - يتحول دور الموظفين من العمل المراقب إلى العمل المستقل (الصلاحيات):

في السابق كانت الشركات التقليدية ذات التوجه للمهام التخصصية تقوم بتعيين الموظفين وتتوقع منهم اتباع قواعد العمل بها، أما الشركات التي طبقت الهندرة فإنها لا تحتاج إلى هذا النوع من الموظفين الذين يتبعون التعليمات وإنما

تطلب موظفين قادرين على تأسيس القواعد والتعليمات بأنفسهم.

وحيث أن الإدارات المعنية بالهندرة تكلف كل فريق عمل بمسؤولية تنفيذ عملية كاملة فإنها تفوضهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي يحتاجون إليها لتنفيذ ذلك العمل.

ويعبر المثال التالي أفضل تعبير عن النتائج الإيجابية لتفويض الصلاحيات: نزيل في أحد الفنادق تقدم من أحد حراس الفندق الذي يقيم فيه وأبلغه بأنه فقد جهاز الكشف اللاسلكي من سيارته المتوقفة بالجراج التابع للفندق.

على الفور قام ذلك الحارس المفوض بخدمة العملاء بسؤاله عن سعر الجهاز ثم تقدم إلى مكتب الاستقبال بالفندق وطلب من موظف الاستقبال بأن يدفع لذلك النزيل مبلغ مائة وخمسين دولاراً مقابل ثمن الجهاز الذي سرق من سيارته، وقد أحس موظف الاستقبال بالدهشة ولكن الأهم هو أن ذلك النزيل غادر الفندق وهو راض تماماً.

بعد ذلك بأسبوعين تلقى مدير عام الفندق خطاباً من الضيف أبلغه فيه أنه عثر على الجهاز المفقود بصندوق السيارة وأرفق مع ذلك الخطاب بمبلغ مائة وخمسين دولاراً، وأضاف في نهاية الخطاب: «أؤكد لكم بأنني لن أنزل بأي

فندق آخر بخلاف مجموعة فنادقكم مدى الحياة».

الأشخاص الذين يعملون في بيئة الهندرة يتمتعون بالضرورة بصلاحيات كبيرة حيث يجوز لهم بل ويطلب منهم التفكير والتفاعل وحسن التقدير واتخاذ القرارات.

ويعتبر تفويض الصلاحيات من الضروريات التي تصاحب تطبيق الهندرة، حيث أنه لا يمكن هندرة نظم أي عملية من دون تزويد الموظفين المختصين بتنفيذها بالصلاحيات اللازمة لإجراء ذلك.

ولذا فإن الشركات التي تقوم بالهندرة تفكر في معايير إضافية أخرى لاختيار الموظفين الذين تقوم بتعيينهم، حيث لن يكون كافياً الأخذ في الاعتبار المؤهلات الدراسية والتدريب والمهارات فقط، وإنما يجب أن تؤخذ الصفات الشخصية بعين الاعتبار (هل لديهم المبادرة الذاتية للبدء في العمل؟ هل لديهم التزام ذاتي؟ هل لديهم التحفيز المطلوب لأداء كل ما بوسعهم لكسب رضا العملاء؟... إلخ).

○ ٤ ـ يتحول الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعلم:

إذا كانت الوظائف في ظل الهندرة لا تتطلب من الموظفين الالتزام بقواعد العمل الراسخة وإنما تحتاج توظيف تقديرهم الشخصي في تحديد الأسلوب المناسب لأداء العمل، فإن الموظفين يحتاجون في هذه الحالة إلى قدر كاف

من التعليم لتمكينهم من تمييز الأسلوب الصحيح لتنفيذ العمل على الوجه المطلوب.

في السابق كانت الشركات التقليدية تركز على تدريب الموظفين للقيام بوظائف معينة أو كيفية معالجة حالات معينة، أما بالنسبة للشركات التي قامت بالهندرة فقد تحول التركيز من مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم والتعليم أو تعيين المتعلمين.

فبينما يساعد التدريب على رفع المهارات والقدرات واطلاع الموظفين على «كيفية» أداء الوظائف، فإن التعلم من الناحية الأخرى يؤدي إلى زيادة مداركهم وإلمامهم بمحيط العمل، كما يعلمهم «لماذا» يتم أداء العمل بهذه الطريقة؟.

فمثلاً، قامت شركة (هلز بت بروداكت) وهي تابعة لشركة كولجيت بالموليف بإنشاء مصنع في ريتشموند بولاية إنديانا، حيث شهد تأسيس وتشغيل ذلك المصنع بتطبيق العديد من مبادىء هندرة نظم العمل.

تلقت الشركة آلاف الطلبات لشغل الوظائف التي أعلنت عنها، فقامت إدارة شؤون الموظفين التابعة لها بتصنيف تلك الطلبات والتركيز على ٣٠٠٠ طلب فقط.

وعند الاختيار النهائي للمرشحين كان جميع الموظفين المعينين يشتركون في صفة واحدة هي: «ليس لديهم خبرة

عملية سابقة في العمل بالمصانع».

في الواقع كان معظم الذين تم اختيارهم من معلمي المدارس وأفراد الشرطة وغيرهم، والذين تتوفر فيهم عناصر الشخصية والمؤهلات العلمية المناسبة بالرغم من افتقارهم إلى الخبرة بالمصانع.

ولم يشكل هذا القصور الظاهري أي مشكلة بالنسبة للشركة، فقد تمكنت من تدريب هؤلاء الموظفين الجدد بسهولة نظراً لتمتعهم بالاستعداد والقدرات الأساسية للتعلم.

٥ - يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج:

تعتبر طريقة تعويض الموظفين في الشركات التقليدية عملاً يسيراً ومباشراً نسبياً حيث يتم تعويض الموظفين مقابل الوقت الذي يقضونه بالعمل.

وعندما يقوم الموظفون بتنفيذ عمليات كاملة فإنه يمكن قياس أدائهم وتعويضهم على أساس القيمة التي يقدمونها والتي يمكن قياسها نظراً لأن العمليات المهندرة تتضمن قيام فريق العمل بإنجاز منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة مادية ملموسة.

أيضاً، تتطلب الهندرة من الشركات إعادة النظر في

بعض المفاهيم الأساسية السابقة حول المكافآت والحوافز. فمثلاً، أداء الموظف لوظيفة تمت هندرتها خلال سنة ما، لا يضمن استمرار ارتفاع أدائه في السنوات التي تليها، ولذا فإن الرواتب الأساسية في الشركات التي تتبنى الهندرة تكون ثابتة نسبياً بعد التسويات المقابلة للتضخم، وتتم مكافأة الأداء العالي من خلال العلاوات والمكافآت التقديرية وليس زيادة الرواتب.

وكذلك يتم بعد تطبيق الهندرة الاستغناء عن بعض أسس التعويضات الأخرى التي لا تتطابق مع بيئة العمليات، مثل: التعويض على أساس المرتبة الوظيفية أو الأقدمية، والتعويض لمجرد الحضور إلى العمل، وزيادة الرواتب بانتهاء السنة، والتعويض على أساس التدرج الوظيفي.

وبالنسبة للشركات التي طبقت الهندرة فإن معايير المساهمة والأداء تشكل القواعد الأساسية للتعويض، وتوجد أمثلة سابقة لهذا الأسلوب حتى في الشركات التقليدية.

فمثلاً، نادراً ما يكون مساعد المدير العام للمبيعات هو من يحصل على أعلى التعويضات بقسم المبيعات، حيث يحوز على تلك الميزة في أغلب الأحيان ممثلو المبيعات ذوو الأداء الاستثنائي المتفوق نظراً لما يحصلون عليه من مكافآت تقديرية إضافية مقابل إنجازاتهم.

○ ٦ ـ **تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة:**

بعد تطبيق الهندرة يتم التمييز بوضوح بين التقدم الوظيفي (ADVANCEMENT) والأداء (PERFORMANCE) حيث يعتمد الترقي إلى وظيفة أعلى على قدرات الموظف، لا على أدائه، إذ أن الترقيات تعتبر تغييراً في الوضع الوظيفي وليس مكافأة.

اعتبرت شركة (PROGRESSIVE INSURANCE) هذا التمييز من الأهمية بمكان إلى درجة أنها تشير إليه في تقاريرها السنوية، حيث تذكر الشركة في تلك التقارير: «أحد مبادئنا الجوهرية هو مكافأة الموظفين مادياً مقابل الأداء وترفيعهم مقابل القدرات».

وبالرغم من أن هذا المبدأ يعتبر منطقياً وبديهياً إلا أنه من النادر الالتزام به. فحسب النظرة التقليدية المتبعة إذا كان أحد موظفي شركات الكيماويات متفوقاً في عمله «كأخصائي كيميائي» فإنه يعتبر كفؤاً للعمل كمدير. ولكن في الواقع العملي يتضح أن هذا الافتراض غير صحيح في معظم الأحيان، وقد تؤدي مثل تلك الترقية إلى الحصول على مدير سيء على حساب أخصائي كيميائي متفوق.

○ ٧ ـ **تتحول القيم من حمائية إلى إنتاجية:**

يصاحب الهندرة تحول كبير في ثقافة العمل مثل ما يحدث

من تغيير في الهياكل التنظيمية للشركات، حيث تستدعي الهندرة أن تتحول مفاهيم الموظفين إلى العمل لخدمة العملاء وليس لخدمة رؤسائهم.

ونظراً لأن الموظفين سوف يلتزمون بذلك في حدود ما يعكسه نظام المكافآت والتعويضات المطبق بشركاتهم، فإن شركة «زيروكس» لم تكتف بالتوضيح لموظفيها بأن العملاء هم الذين يدفعون لهم مرتباتهم، وإنما ربطت بوضوح تام بين خدمة العملاء والتعويضات التي يحصل عليها موظفوها.

وتعتبر النظم الإدارية أو الأساليب التي يتم من خلالها تعويض وتقويم أداء الموظفين هي القواعد الأساسية لتشكيل مفاهيم ومواقف الموظفين. ولكن للأسف ما زال بعض المديرين يعتقدون بأن ترسيخ المفاهيم الإيجابية لدى موظفيهم لا يستدعي أكثر من صياغة بعض المفاهيم الرنانة وإلقاء العديد من المحاضرات والخطب حولها.

إن صياغة رسالة الشركة، والتركيز على قيم خدمة العملاء، لا يجدي وحده بل يعتبر مجرد بدعة وقتية، حيث تتحول معظم الآراء العامة بدون مساندة النظم الإدارية إلى مجموعة من العبارات الرنانة المفرغة من معانيها، والتي لا تؤدي إلا إلى زيادة المواقف السلبية في الشركات.

○ ٨ ـ يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين:

عندما تقوم الشركة بهندرة أعمالها فإن العمليات التي

كانت معقدة سابقاً تصبح مبسطة، بينما تتحول الوظائف التي كانت بسيطة إلى وظائف معقدة. فمثلاً، العملية التي كان يقوم بها أربعة أو خمسة موظفين في (آي. بي. إم) تم تحويلها إلى موظف واحد يقوم بكامل إجراءاتها، وهو منظم الصفقات.

وبالتالي أصبح مديرو الشركة يقضون وقتاً أقل في متابعة المستندات المتبادلة بين الإدارات، ووقتاً أكبر في مساعدة الموظفين على القيام بأعمال أكثر إثراء وأهمية.

ولذا، فإن فرق العمليات التي تتكون من موظف واحد أو عدة موظفين لا تحتاج إلى رؤساء، وإنما تتطلب مربين ومعلمين يساعدونهم في الحالات الاستثنائية ويعينونهم على معالجة المشكلات التي تواجههم. ولا يشارك الموجهون في أداء العمل الفعلي ولكنهم يكونون بالقرب من مواقع العمل بما يكفي لتقديم المساعدة المطلوبة إلى فريق العمليات لإنجاز مهامه.

وبينما كان الرؤساء التقليديون يقومون بتصميم وتوزيع العمل، فإن فرق العمليات تقوم بذلك بنفسها. وعليه، يتحول دور هؤلاء الرؤساء في العمليات المهندرة، من العمل كمديرين إلى العمل كمنسقين ومساندين، وكذلك كأشخاص مهمتهم تنمية الموظفين وتطوير مهاراتهم لتمكينهم من تنفيذ العمليات الخلاقة والمثمرة بأنفسهم.

وفي الواقع، يمكن اعتبار الإدارة مهارة متميزة مثلها مثل الهندسة أو المبيعات، وهناك صلة ضئيلة بين التفوق في مهارات العمل الوظيفي والكفاءة الإدارية.

لقد كان (كيس استنجل) لاعباً عادياً في لعبة البيسبول، لكنه أصبح مديراً عظيماً، بينما على العكس من ذلك يكون معظم اللاعبين الموهوبين والمتفوقين مديرين فاشلين.

ويحتاج المديرون في الشركات التي طبقت الهندرة إلى التحلي بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصي (التعامل مع الآخرين)، والاعتزاز بإنجازات الآخرين، ويكون المدير في هذه الحالة شبيهاً بالمرشد أو الملهم (MENTOR) والذي يتمثل دوره في توفير الموارد والرد على الاستفسارات والعناية بالتطور الوظيفي طويل الأجل لأفراد العمل، وهو دور يختلف تماماً عن الدور الذي يمارسه معظم المديرين التقليديين.

○ ٩ ـ يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي:

عندما تسند مسؤولية كل عملية كاملة إلى فريق عمل، فإن مسؤولية إدارة العملية تصبح جزءاً من مهام الفريق، وبالتالي تتحول القرارات والأمور المشتركة بين الإدارات والتي كانت في السابق تتطلب عقد الاجتماعات بين المديرين ورؤسائهم لمعالجتها، إلى فريق العمل الذي يقوم بتلك

المهام من خلال سير العمل الطبيعي المكلف به.

ويعني تنزيل صلاحية اتخاذ القرارات إلى الموظفين المختصين بأداء العمل إلغاء الدور التقليدي للمديرين بحيث لم تعد الشركات تحتاج إلى حجم كبير من المستويات الإدارية الهرمية لتنسيق وضم أجزاء العمل.

في الشركات التقليدية يعتبر بناء الهياكل الإدارية التنظيمية أمراً في غاية الأهمية ويستغرق جزءاً كبيراً من الجهد والوقت، ولكن.. ما هو السبب؟ الإجابة تكمن في أن الهياكل التنظيمية هي الوعاء الذي كان يتم من خلاله معالجة كثير من الموضوعات والأسئلة.

أما بالنسبة للشركات التي تطبق الهندرة يختلف الوضع كثيراً، إذ أن البناء التنظيمي لا يشكل هاجساً وعبئاً كبيراً، ويتم تنظيم العمل على أساس العمليات الكاملة وفرق العمل التي تقوم بإنجازها. كما يصبح على أعضاء الفرق الاتصال بأية جهة يحتاجون إليها نظراً لأنهم يفوضون أيضاً مراقبة العمل الذي يقومون به.

وبالتالي فإن البناء التنظيمي في حالة الهندرة يبقى ثابتاً وأفقياً، نظراً لأن العمل ينجز بوساطة فرق عمل تضم موظفين متكافئين (CO-EQUAL) ويعملون بمستوى كبير من الاستقلالية والصلاحيات بمساندة عدد قليل من المديرين.

○ ١٠ ـ **يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين:**

تساعد التنظيمات الإدارية الأفقية على التقريب بين قمة الجهاز التنفيذي بكل شركة وعملائها وموظفيها الذين يقومون فعلياً بإنجاز العمل. من هذا المنطلق فإن إنجاز العمل بنجاح يتوقف على جهود الموظفين ذوي الصلاحيات أكثر من اعتماده على أنشطة المديرين التقليديين.

ولذا، فإنه يتعين على الرؤساء التنفيذيين أن يتحولوا إلى قياديين يرسخون مفاهيم وسلوكيات العمل قولاً وفعلاً.

في إطار هذا التحول يتولى المديرون التنفيذيون مسؤولية أداء العمليات لكنهم لا يملكون أية رقابة مباشرة على الموظفين القائمين بها، والذين يعملون بقدر كاف من الاستقلالية تحت توجيه مديرهم بعد تصنيفهم الجديد كمدربين وموجهين.

ويقوم المسؤولون التنفيذيون بمباشرة مسؤولياتهم في إطار الهندرة من خلال تأكيد تصميم العمليات بطريقة تمكن من إنجاز العمل المطلوب وتوفر الدعم والحافز اللازمين لذلك من قبل النظم الإدارية «نظم قياس الأداء ونظم التعويضات».

ويكون الرؤساء التنفيذيون في الشركات التقليدية منعزلين عن العمليات التشغيلية حيث يهتمون بسير العمل

بشركاتهم من الناحية المالية والتأكد من تحقيق النتائج المستهدفة خلال كل فترة.

ولكن في الشركات التي تطبق مفاهيم الهندرة يقترب الرؤساء التنفيذيون أكثر من الأنشطة الفعلية، ولذا فإنهم يركزون اهتمامهم على كيفية أداء العمل من خلال تشكيلهم لأنشطته وتوفير الدعم والحوافز اللازمة للموظفين.

فمثلاً، لا يوجد مدرب فريق لكرة القدم يكتفي بمخاطبة أعضاء الفريق: «المطلوب منكم إحراز خمسة أهداف»، ثم يأمرهم بعد ذلك بالذهاب إلى الملعب ويطلب منهم تقديم تقرير عن المباراة.

فبالرغم من عدم مشاركة المديرين في اللعب فعلياً إلا أنهم يشاركون في إعداد خطط المباريات ومتابعة أداء اللاعبين أثناء اللعب، وهذا هو نفس الدور المتوقع من الرؤساء في إطار الهندرة.

تمرين

هندر عملية

أنت مسؤول (أو موظف) تعمل في إحدى المؤسسات العامة (أو الخاصة). الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة هو هيكل هرمي (كالمعتاد في عامة المؤسسات)، وأنت عضو (مدير أو موظف) في إحدى إدارات هذا الهيكل التنظيمي.

خلال عملك في هذه المؤسسة سمعت العديد من الشكاوى التي يطلقها عملاؤها، كما أنك وجدت كثيراً من الأوقات والجهود والأموال تضيع سدى.

ترى لو حاولت علاج هذه المشكلة وتغيير الوضع السيء القائم تغييراً جذرياً، فماذا تصنع؟ يرجى اختيار عملية واحدة فقط وهندرتها، علماً بأن العملية هي مجموعة الأنشطة التي تحقق رغبة العميل أو تقدم له خدمة معينة. ولتحقيق ذلك يرجى اتباع الخطوات التالية:

* حدد مشكلة واحدة تعاني منها المؤسسة، بحيث تمس العملاء.

____

____

* حدد العملية التي ستقوم بهندرتها أو إعادة تصميمها.

____

____

* ما هو مقترحك بخصوص هندرة هذه العملية؟

____

____

* ترى لو تم تنفيذ مقترحك، فما هي الإيجابيات والمنافع التي سيتم الحصول عليها؟

____

____



الخاتمــة

وفي الختام أسأل الله تعالى أن يبارك في هذا الجهد المتواضع، وأن ينفع به القارىء، وأن يرزقنا الإخلاص والسداد في القول والعمل.

ولا أزعم الكمال في هذا الجهد، ولكنها محاولة أرجو أن تكون جادة في التعامل مع العملية التغييرية.

ومما لا شك فيه أن هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من البحث والتنقيب، كما ينبغي سبر أغواره، والعمل على تعميقه في مختلف المجالات.

وعلى كل حال، أسأل الله أن يوفق الجميع للعمل الصالح النافع، وأن يبعدنا عن كل أمر لا خير فيه.

وأخيراً، لا يسعني إلا أن أشكر كل من أعانني على إتمام هذا البحث، سائلاً لهم المولى عز وجل دوام التقدم والرقي.

والحمد لله رب العالمين

المراجع

- يوسف القرضاوي، نفحات ولفحات، دار الصحوة للنشر، القاهرة، ١٩٨٨.
- محمد أحمد الراشد، المنطلق، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٨.
- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، دار الدعوة، استانبول، ١٩٨٩.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ـ مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ـ الأردن، ١٩٩٣.
- سعيد يس عامر، مفاهيم إدارة التغيير وأهميتها، سعيد يس عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، المؤتمر السنوي الأول، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩١.
- سعيد عطيوي مصطفى، قطاع الأعمال العام ـ تجربة عملية للتغيير، سعيد يس عامر وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، المؤتمر السنوي الثالث، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٣.
- علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، غير محدد سنة الطبع.

- محمد المحمدي الماضي، استقصاء مهارات التطوير والتغيير التنظيمي الفعال.
- سيد الهواري، تجديد المنظمات وإعادة حيويتها، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٩٤.
- أحمد مطر، لافتات، ج١، دار القبس، الكويت، ١٩٨٤.
- طارق السويدان وأحمد بوزبر، استراتيجيات وإدارة التغيير الفعال، شركة الإبداع الخليجي، الكويت ١٩٩٥.
- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٤.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية ـ مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣.
- حنفي محمد سليمان، التغيير، سعيد يس عامر، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال ـ المؤتمر السنوي الثاني، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٢.
- محمد المحمدي الماضي، استراتيجية التغيير التنظيمي ـ مدخل إسلامي مقارن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ـ كلية التجارة، ١٩٨٩.
- أحمد عبدالحليم وآخرون، تدريبات وأنشطة في تنمية المهارات الإدارية ـ دليل المدرب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان ـ الأردن، ١٩٩٢.
- نذير محمد مكتبي، صفحات مشرقة من حياة السابقين، دار البشائر الإسلامية، بيروت، ١٩٩٢.
- علي فكري، السمير المهذب، ج١، دار الكتب العلمية، ١٩٧٩.
- زامل الصالح الزامل، المجموع المنتخب من المواعظ والأدب، راسم للدعاية والإعلان، جدة، ١٩٨٦.

- علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
- الشريف إبراهيم بن عبدالله الحازمي، زاد المتقين، ج١، دار الشريف للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٣.
- شوقي أبو خليل، عوامل النصر والهزيمة عبر تاريخنا الإسلامي، دار الفكر، دمشق، ١٩٨١.
- سيد الهواري، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٢.
- إبراهيم الجمل، جذور الشر.
- دايل كارنيجي، كيف تكسب الأصدقاء، دار ومكتبة الهلال، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
- دايل كارنيجي، كيف تتعامل مع الناس، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ١٩٨٥.
- عباس السيسي، حسن البنا ـ مواقف في الدعوة والتربية، دار الطباعة والنشر والصوتيات، الإسكندرية، ١٩٨٨.
- عبدالسلام هارون، تهذيب سيرة ابن هشام، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨١.
- عبدالرحمٰن بن الجوزي، سيرة ومناقب عمر بن عبدالعزيز، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٤.
- إسماعيل بن كثير، تفسير القرآن العظيم، ج٤، دار المعرفة، بيروت، ١٩٨٧.
- عبدالله بن أحمد النسفي، تفسير النسفي، ج٤، دار الفكر العربي، مصر، غير محدد سنة الطبع.
- غسان حمدون، تفسير من نسمات القرآن ـ كلمات وبيان، دار السلام، دمشق، ١٩٨٦.
- محمد حسن الحمصي، قرآن كريم ـ تفسير وبيان، دار الرشيد، دمشق، غير محدد سنة الطبع.

- علي بن حبيب الماوردي، تفسير الماوردي، ج٤، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت، ١٩٨٢.
- ابن القيم الجوزية، عدة الصابرين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.
- أحمد المحاميد، الحب بين العبد والرب، دار الفكر للطباعة والتوزيع والنشر، دمشق، ١٩٨٥.
- أحمد بن قدامة المقدسي، مختصر منهاج القاصدين، مكتبة دار البيان، دمشق، ١٩٧٨.
- الحافظ ابن كثير، البداية والنهاية، ج١٢، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٧.
- وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع.
- وهبي سليمان غاوجي، أبو حنيفة النعمان، دار القلم، دمشق، ١٩٨٧.
- محمد أحمد الراشد، صناعة الحياة، دار المنطلق، دبي، ١٩٨٩.
- كمال نور الله، البيروقراطية والتغيير، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق، ١٩٩٢.
- إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان ـ الأردن، ١٩٩٥.
- أحمد السركال وجمال الجسمي وأسماء السيد، إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤.
- عبدالرحمٰن توفيق، إدارة الجودة الشاملة، ورقة عمل مقدمة لندوة إدارة الجودة الشاملة، معهد التنمية الإدارية، دبي، ١٩٩٤/٣/٢٥.
- مايكل هامر وجيمس شامبي، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات، ترجمة: شمس الدين عثمان، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، ١٩٩٥.
- David, F., Concepts Of Strategic Management, Maxwell Macmillan International Editions, New York, 1991.

من إصدارات
مركز التفكير الإبداعي

- **أمسك عليك هذا** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (١) د. علي الحمادي.
- **الكنز الذي لا يكلف درهماً** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٢) د. علي الحمادي.
- **لا تكن شبحاً** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٣) د. علي الحمادي.
- **لا تكن كصاحب الجباعة** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٤) د. علي الحمادي.
- **وإذا غلا شيءٌ عليّ تركته** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٥) د. علي الحمادي.
- **٢٠٠ حكمة قيادية ووصية إدارية** ـ سلسلة حكم ووصايا إدارية (١) د. علي الحمادي.
- **صنعة العظماء ـ كيف تصبح نجماً اجتماعياً** ـ سلسلة قواعد وفنون التعامل مع الآخرين (٦) د. علي الحمادي.
- **جند المعالي** ـ السلسلة التربوية (١) خليل صقر.
- **شرارة الإبداع** ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (١) د. علي الحمادي.

- **مبدعون عبر التاريخ** ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٢) د. علي الحمادي.
- **حقنة الإبداع** ـ طرق الإبداع الثمان ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٣) د. علي الحمادي.
- **(٣٠) طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية** ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٤) د. علي الحمادي.
- **صناعة الإبداع** ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٥) د. علي الحمادي.
- **استمتع مع الإبداع** ـ تدريبات وتمارين إبداعية ـ سلسلة الإبداع والتفكير الابتكاري (٦) د. علي الحمادي.
- **نعم.. إنه الطريق إلى نعم** ـ سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (١) د. علي الحمادي.
- **التغيير الذكي** ـ سلسلة إدارة التغيير (١) د. علي الحمادي.
- الطريق إلى لا (١٥ طريقة للتغيير) ـ سلسلة إدارة التغيير (٢) د. علي الحمادي.
- **مقاومة المقاومة** (٣٠ طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة) ـ سلسلة إدارة التغيير (٣) د. علي الحمادي.
- **أسرار التفوق الدراسي** ـ سلسلة النجاح (١) أ. محمد ديماس.
- **إدارة الاجتماعات** ـ سلسلة مهارات إدارية (١) د. علي الحمادي.
- **النهج التربوية للعلماء والمربين المسلمين** ـ السلسلة التربوية (٢) د. يوسف النجار.
- **كيف تكون مدرباً ناجحاً وخطيباً مؤثراً** (٨٠٠ وصية لتدريب المدربين) ـ سلسلة الإلقاء والتدريب والخطابة (١) د. علي الحمادي.
- **فنون الحوار والإقناع** ـ سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٢) أ. محمد ديماس.
- **٢٠ طريقة للتأثير في نفس الطفل وعقله** ـ سلسلة فنون وقواعد التعامل

مع الأطفال (١) أ. محمد ديماس.
- **سياسات تربوية خاطئة** - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٢) أ. محمد ديماس.
- **تشاجر الأشقاء** - المشكلات السلوكية أسبابها وعلاجها وطرق الوقاية منها - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٣) أ. محمد ديماس.
- **١٣ وسيلة لتغيير السلوك غير المرغوب فيه** - سلسلة فنون وقواعد التعامل مع الأطفال (٤) أ. محمد ديماس.





التغيير الإداري ... كلمة لها مدلول كبير، طالب به الجميع،ولم يتقن ممارسته إلا نفر قليل، عشقه الجهابذة العظماء، وهام به الفطاحلة العلماء، ولم يفر منه إلا الحمقى والجهلاء، الذين رضوا بالدون، واستمرؤوا الذل والهُون، وقبلوا أن يُسطَّروا في ذيل القافلة وعلى هامش التأثير.

إن الله عز وجل لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم، ولقد أثبت التاريخ أن الإنسان لا يمكن أن يقيم حضارة أو يصنع مستقبلاً ما لم يغير من نفسه ابتداءً، ثم يسير جاداً في طريق التغيير الإداري حتى يغير ما حوله، وعندها سيجني الشهد، وإن لم يفعل ذلك فما له غير العلقم.

قالوا: السعادة في السكون
وفي الخمول وفي الخمود
قلت: الحياة هي التحرك
لا السكون ولا الهمود
وهي التفاعل والتطور
لا التحجر والجمود
فإذا ركنت إلى السكون
فلذ بسكان اللحود

د. علي الحمادي

- بكالوريوس في الهندسة الصناعية من الولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في التطوير الإداري من بريطانيا.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة مركز التفكير الإبداعي، بدولة الإمارات العربية المتحدة.

مركز التفكير الإبداعي

مركز متخصص في الاستشارات والتدريب الإداري والتربوي والاجتماعي والفني

هاتف: ٦٢٩٦٢٩-٤-٩٧١-٠٠ فاكس: ٦٢٩٦٩٩-٤-٩٧١-٠٠ ص. ب: ٢٠١٤٢

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة